

การจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย
**Crisis Management for Thailand Hotel Business in the Central
Region of Thailand**

มะลิวรรณ ช่องงาม¹,

พิศมัย จารุจิตติพันธ์² และ ธีรวัฒน์ จันทิก³

^{1,2}มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ³มหาวิทยาลัยศิลปากร

Maliwan Chongngam¹,

Pisamai Jarujittipant² and Thirawat Chantuk³

^{1,2}North Bangkok University ³Silpakorn University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: E-mail:Maliwan.ch@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง 3) เพื่อสร้างแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ตัวแทนผู้บริหารโรงแรม ตัวแทนผู้บริหารภาครัฐ/ตัวแทนสมาคมโรงแรมไทย/ตัวแทนภาคเอกชน นักวิชาการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงแรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า จุดแข็งของโรงแรมมีการปรับตัว มีการทำมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA Plus) มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทุกโรงแรมได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกในด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ด้านสภาพการแข่งขัน ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ด้านนโยบายทางการเมือง และด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมจากปัญหาโรคระบาด และปัญหาเศรษฐกิจแตกต่างกันตามที่ตั้งของธุรกิจโรงแรมและ ขนาดของธุรกิจโรงแรม ทั้งในช่วงก่อนวิกฤต ช่วงระหว่างวิกฤต และช่วงหลังวิกฤต แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย คือ แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ใน 5 องค์ประกอบ

คำสำคัญ: ภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม, การจัดการภาวะวิกฤต, การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

* วันที่รับบทความ : 31 พฤษภาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 19 กรกฎาคม 2566; วันตอบรับบทความ : 20 กรกฎาคม 2566

Abstracts

The purposes of this research were 1) to study the internal environment and external environment related to hotel business crisis management in the central region 2) to study factors affecting hotel business crisis management in the central region and 3) to create a hotel business crisis management in the central region of Thailand approach. This research was a survey research using qualitative and quantitative data analysis. The main informants were the hotel management representatives, government executives representatives /Thai Hotel Association representatives /The private sector representatives and the academics. The population and sample groups were hotel staffs. The tools used to collect the data such as Interview form and questionnaire form. The statistics and data analysis methods were percentage, mean, standard deviation. one-way analysis of variance by multiple regression analysis.

The results of the research revealed that the strengths of hotels have been adapted. Health Safety Standards (SHA Plus) have been made. There is a flexible working system. Every hotel is affected by external factors in terms of economic environment aspect, competition aspect, technology change aspect, political policy aspect, and consumer behavior that has changed aspect. Hotel business crisis management from epidemic and economic problems vary according to the location of the hotel business and size of the hotel business both before the crisis, during the crisis, and post-crisis period. The hotel business crisis management approach in the central region of Thailand is a business continuity management approach in 5 components.

Keywords: Hotel Business Crisis; Crisis Management; Business Continuity Management

บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูง มีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลกเป็นอย่างมาก การท่องเที่ยวมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดเจนนต่อเศรษฐกิจ อันได้แก่ การขยายตัวของจีดีพี (GDP:Gross Domestic Product) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565 : ออนไลน์) การสร้างงานการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค เพิ่มมูลค่าการส่งออกและมูลค่าภาษีรวมทั้งการกระตุ้นการลงทุนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการใช้จ่ายเงินของภาครัฐ การท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคม การขนส่ง การค้าขาย และการลงทุน เป็นแหล่งที่มาของเงินตราต่างประเทศและแหล่งการจ้างงานที่สำคัญของประเทศ อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวสูง เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อนักท่องเที่ยวมีผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมากในช่วงเวลาอันสั้น ทำให้เกิดการลดลงของรายได้ของประเทศจากการท่องเที่ยวส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ ด้านการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการที่แพคเกจรวมถึงแรงงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอย่างมากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจท่องเที่ยว สถานบันเทิง ธุรกิจการขนส่งธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มร้านขายของที่ระลึกซึ่งธุรกิจเหล่านี้มีส่วนช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จเมื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีผลกระทบจากภาวะวิกฤตต่าง

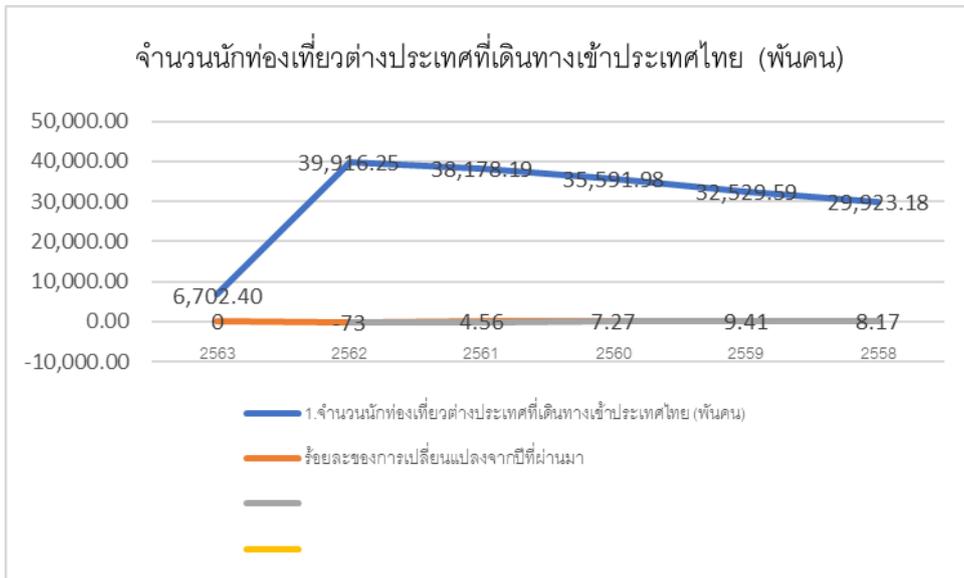
ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ซึ่งวิกฤตเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หลายเหตุการณ์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมจนกลายเป็นเหตุวิกฤตที่ธุรกิจโรงแรมต้องเตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งวิกฤต (Crisis) ที่เคยเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่

ปี 2550-2551 ภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งเกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา เริ่มเกิดขึ้นกลางปี 2550 ถึงปี 2551 มีวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ คือ วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis) ซึ่งปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจนี้เริ่มเกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกาและส่งผลกระทบต่อเมืองไปทั่วโลก ในบางครั้งเรียกว่าวิกฤตซับไพรม์หรือวิกฤตหนี้ด้อยคุณภาพ (Sub-Prime Crisis) ส่งผลให้อำนาจและความน่าเชื่อถือของสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศตะวันตกลดลง โดยเฉพาะชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาในฐานะผู้นำโลกลดลงด้วย มีหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้ การใช้นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา การบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทหลักทรัพย์คุณภาพต่ำ และการเกิดหนี้สูญและการเก็งกำไรของกลุ่มวานิชชนกิจหรือบริษัทเงินทุนในสหรัฐอเมริกา

ปี 2557 การชุมนุมประท้วงปิดกรุงเทพมหานครและเกิดการรัฐประหาร เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 ส่งผลให้จำนวนผู้มาเยือนลดลงร้อยละ 7

ปี 2558 เกิดเหตุระเบิดที่บริเวณศาลท้าวมหาพรหม โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ บริเวณสี่แยกราชประสงค์ ส่งผลให้ชาวไทย 6 คน และชาวต่างชาติ 14 คน เสียชีวิต ซึ่งมีทั้งนักท่องเที่ยวและประชาชน 125 คน ได้รับบาดเจ็บเป็นผลให้รัฐบาลของหลายประเทศออก ประกาศเตือนประชาชนของตนให้ระมัดระวังเป็นพิเศษ หรือหลีกเลี่ยงมาประเทศไทย ปี 2561 เกิดเหตุการณ์เรือท่องเที่ยวล่มบริเวณเกาะเฮ จังหวัดภูเก็ต มีผู้โดยสาร บนเรือ จำนวน 97 คน

ปี 2562 เกิดโรคระบาดโควิด-19 (COV-19) พบเมื่อประมาณปลายเดือนธันวาคม ปี 2562 ในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน กระจายไปทั่วโลก จากข้อมูลสาเหตุของการเกิดวิกฤตและตัวอย่างเหตุการณ์ที่มีผลต่อการท่องเที่ยวดังกล่าวพบว่ามีผลสอดคล้องกับข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยวของไทย ในช่วงปี 2558-2563 ดังภาพประกอบ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางเข้าประเทศไทย (พันคน)

จากภาพประกอบ 1 จำนวนอัตราการเข้าพักของสถานพักแรมรวมทั้งหมดของประเทศปี 2558-2563 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาในประเทศจากภาพแสดงให้เห็นว่าตั้งแต่ปี 2559-2562 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จนปี 2562 มีการระบาดของโควิด-19 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงซึ่งให้เห็นประเด็นสำคัญว่าภาวะเศรษฐกิจของไทยอยู่ในสภาพที่มีแนวโน้มลดลงทุกตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะในช่วงปี 2562-2563 ได้เกิดผลกระทบจากภาวะวิกฤต จากทุกตัวชี้วัดทุกภาคมีแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ซึ่งภาคกลางภาคใต้มีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงในอัตราที่สูง สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเมื่อเกิดวิกฤตส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการค้าบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการทำให้สูญเสียด้านแหล่งรายได้ การแข่งขัน และการทำธุรกิจ เช่น ธุรกิจการบิน เกิดการยกเลิกเที่ยวบินทั้งในและต่างประเทศ ธุรกิจที่พักแรม เกิดการยกเลิกการจองโรงแรม ธุรกิจไมซ์และอีเว้นท์มีการยกเลิกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจในอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ชะลอการผลิตในภาคอุตสาหกรรมทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อเนื่องในด้านการค้าและการลงทุนทั้งภายในและระหว่างประเทศ เมื่อเกิดภาวะวิกฤต องค์กรทุกแห่งรวมถึงธุรกิจโรงแรมมีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ จากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2563 จังหวัดที่มีสถานประกอบการที่พักแรมหนาแน่นมากที่สุด คือ สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต และเชียงใหม่ จังหวัดที่มีสถานประกอบการที่พักแรมหนาแน่นน้อยที่สุด คือ อ่างทอง ปัตตานี และสมุทรสาคร

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าวส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมทุกภูมิภาคโดยเฉพาะภาคกลางซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวจากต่างชาติโดยเฉพาะกรุงเทพมหานครนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ภาคกลางมีวัฒนธรรมที่ดึงดูดความสนใจมีแหล่งท่องเที่ยวทาง

วัฒนธรรมที่โดดเด่น และติดอันดับโลกกระจายอยู่ในหลาย ๆ จังหวัด โดยผู้เข้าพักประมาณ 47.6 ล้านคน เข้าพักในสถานประกอบการในภาคกลางมากที่สุด ในสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา

จากที่มาและความเป็นมาของปัญหาดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาว่า สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางมีอะไรบ้าง ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย มีแนวทางแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมในภาคกลางของประเทศไทยอย่างไร ผู้วิเคราะห์ข้อมูลจึงมีความสนใจที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย
2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเสริมเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นโดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยวิธีการกำหนดและเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling) มีจำนวน 18 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ตัวแทนผู้บริหารโรงแรม/พนักงานโรงแรม ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน 2. ตัวแทนผู้บริหารภาครัฐ มีประสบการณ์การทำงานที่สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท) กรมการท่องเที่ยว ที่มีตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน 3. ตัวแทนสมาคมโรงแรมไทย ที่ทำงานเป็นที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย ทำงานในสมาคมโรงแรมไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี ตัวแทนภาคเอกชน ที่มีประสบการณ์การทำงานระดับกรรมการบริษัทประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี จำนวน 2 คน 4. นักวิชาการ ประกอบด้วย อาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการจัดการ

โรงแรมและการท่องเที่ยวหรือ สาขาวิชาการจัดการ จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ได้แก่พนักงานโรงแรม ในพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งมีโรงแรมทั้งสิ้นจำนวน 6,493 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560 : ออนไลน์) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 – 610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 361 คน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเป็น 384 เพื่อให้ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง ดังนี้

1. สุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยสุ่มจังหวัดที่อยู่ในภาคกลางได้แก่ จังหวัด กรุงเทพมหานคร จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครนายก จังหวัดนนทบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสระบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดอยุธยา

2. สุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) หลังจากที่ได้จังหวัดแล้ว/สุ่มโรงแรมที่ตั้งอยู่ในจังหวัดภาคกลาง โดยเก็บข้อมูลกับพนักงานที่ทำงานโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง จำนวน 384 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือในการวิจัยแบบสอบถาม (Questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสรุปแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและตัวแปรสำหรับงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแบบสอบถามให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องและครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัยและตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

3.3 นำแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Index of item objective congruence-IOC จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ด้านการวัดผล และด้านการสอนในสายงานโรงแรม ที่ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรง (Content Validity) ของแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่า IOC ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย คำนวณจากสูตร IOC (Index of item objective congruence) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เสนอร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความตรงประเด็นของข้อคำถามกับเนื้อหา ปรับแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของข้อคำถามกับเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนน

3.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำและอาจารย์ที่ปรึกษา ในประเด็นการปรับคำให้มีความกระชับและชัดเจนมากขึ้น

3.6 นำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้ (Tryout) เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbachs' alpha coefficient) โดยมีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ .98 และปัจจัยการจัดการธุรกิจโรงแรม ได้แก่ 1.ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านคุณภาพการบริการ 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านการบริหารความเสี่ยงและ 5. ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ .88 .83 .97 .94 และ .96 ตามลำดับ ในส่วนของการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากปัญหาโรคระบาดและปัญหาเศรษฐกิจ ได้แก่ ช่วงก่อนวิกฤต ช่วงระหว่างวิกฤตและ ช่วงหลังวิกฤต .85 .89 และ .91 ตามลำดับ ในส่วนของการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากปัญหาปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ได้แก่ ช่วงก่อนวิกฤต ช่วงระหว่างวิกฤตและ ช่วงหลังวิกฤต .84 .78 และ.97 ตามลำดับและ จัดทำแบบสอบถามให้อยู่ในรูปแบบที่สมบูรณ์ และนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (in-depth Interview) เพื่อหาข้อมูลจากวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงมาใช้อธิบายผลการศึกษาในวิธีการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (in-depth Interview) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยผู้วิจัยระบุประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่ต้องการสัมภาษณ์เป็นข้อ ๆ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันได้ใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเพื่อหาข้อมูลมาสร้างแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ 1) ตัวแทนผู้บริหารโรงแรม/พนักงานโรงแรม ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน 2) ตัวแทนผู้บริหารภาครัฐ มีประสบการณ์การทำงานที่สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท) กรมการท่องเที่ยว ที่มีตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน 3) ตัวแทนสมาคมโรงแรมไทย ที่ทำงานเป็นที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย ทำงานในสมาคมโรงแรมไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี ตัวแทน

ภาคเอกชน ที่มีประสบการณ์การทำงานระดับกรรมการบริษัทประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี จำนวน 2 คน 4) นักวิชาการ ประกอบด้วย อาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว หรือสาขาวิชาการจัดการ จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไป โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1.2 ขอนหนังสือแนะนำตัว และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบัณฑิต-วิทยาลัยมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อติดต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักขออนุญาตเข้าพบตามเวลาที่นัดหมายเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์

4.1.3 ส่งหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ พร้อมกับเข้าสัมภาษณ์ตามเวลานัดหมาย

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง โดยใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็น จากผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ และระดับหัวหน้างานที่ทำงานโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง จำนวน 384 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยประสานโดยตรงขอความอนุเคราะห์จากโรงแรมในการเก็บข้อมูลงานวิจัย โดยอธิบายถึงประเด็นเหตุผลวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้

4.2.2 ขอนหนังสือแนะนำตัว และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบัณฑิต-วิทยาลัยมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูลกับจากผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ และระดับหัวหน้างานที่ทำงานโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2.3 นำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ จดหมายผ่านทางไปรษณีย์พร้อมซองที่อยู่ตอบกลับไปยังโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และส่งผ่านทาง QR CODE ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามระยะเวลา 2-4 เดือน

4.2.4 ติดตามรวบรวมแบบสอบถามทางโทรศัพท์ติดตามสอบถามและเดินทางติดตามด้วยผู้วิจัยเอง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและนัดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน

4.2.5 ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมาตรวจความถูกต้องตามแบบสอบถามเพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

5. การจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้ ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากนั้น บันทึกที่กรหัสลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (inference statistic) ดังนี้

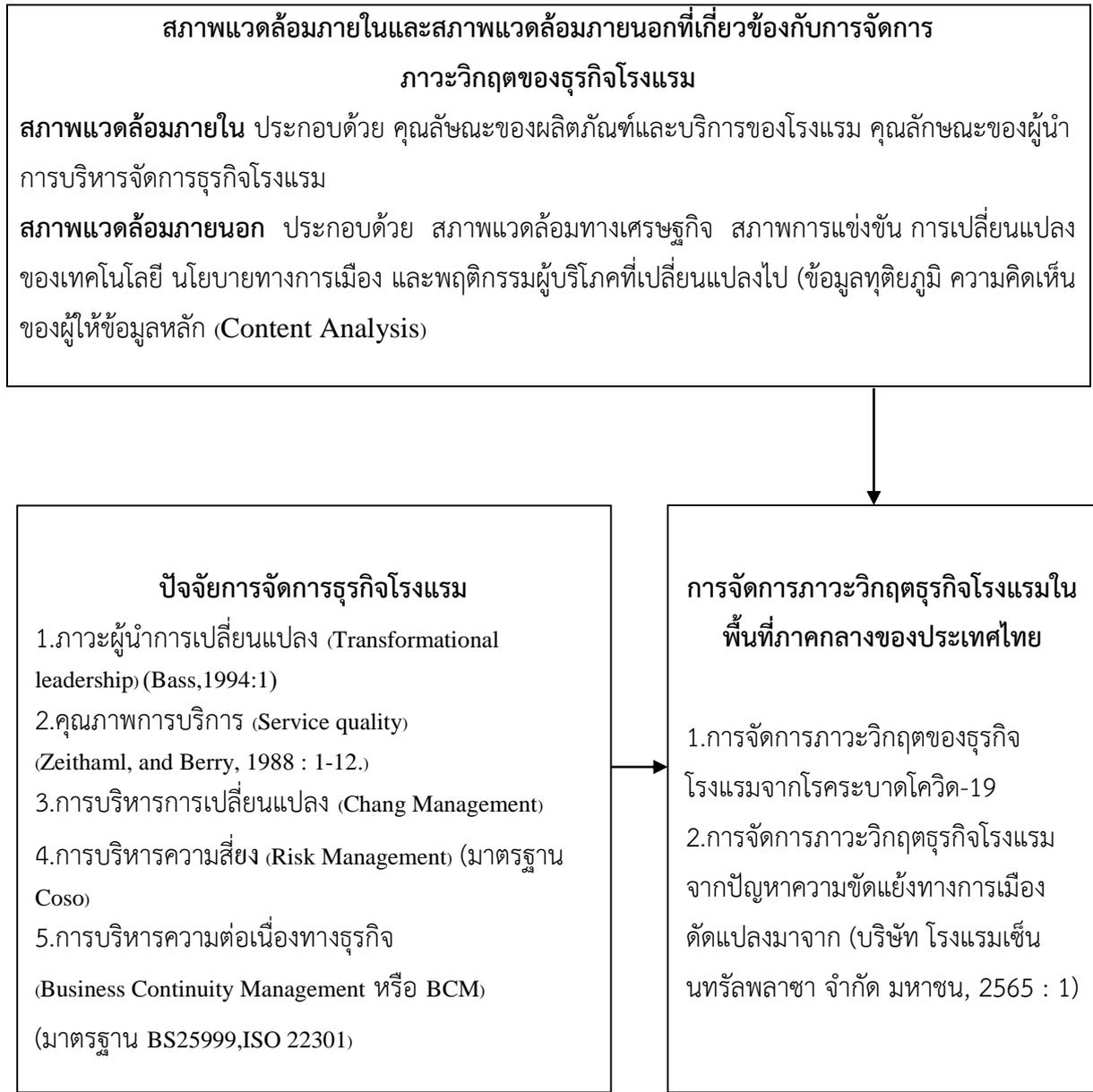
ขั้นตอนที่ 1 การจัดการกระทำข้อมูลโดยการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดระบบข้อมูลลงรหัสข้อมูลและประมวลผลข้อมูลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแยกตาม ปัจจัยการจัดการธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านคุณภาพการบริการ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารความเสี่ยงและ ด้านการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ ที่มีผลต่อภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย การจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมจากปัญหาโรคระบาด การจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมจากปัญหาความขัดแย้งทางด้านการเมือง โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย มีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ด้านคุณลักษณะของผู้นำและ ด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการบริหารจัดการที่เหมือนกัน คือ โรงแรมมีการปรับตัวเปิดบริการขายข้าวกล่องเมนูต่าง ๆ พร้อมบริการ Delivery การปรับลดจำนวนพนักงานในการทำงาน การให้พนักงาน (Work From Home) ทุกโรงแรมแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงานเพื่อรักษาพนักงานให้ผ่านช่วงวิกฤตโรคระบาด สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายทางการเมือง พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษาพบว่า ด้านเศรษฐกิจทุกโรงแรมได้รับผลกระทบเหมือนกัน ด้านการแข่งขัน ในช่วงภาวะวิกฤตมีห้องพักมากกว่านักท่องเที่ยวที่จะเข้าพักในช่วงปกติ สถานการณ์โรงแรมมีการแข่งขันสูง โรงแรมต้องตัดราคากันเอง บางโรงแรมรับนักท่องเที่ยวเงินอย่างเดียวต้องปรับหลูกค้าชาวไทย นอกจากนี้นักท่องเที่ยวมีระยะการจองเข้าพักจองสั้นลงกว่าเดิมมากคือจะจองเมื่อใกล้เวลาเดินทาง

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	b	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	.238	.079		3.004**	.003
ด้านการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ	.394	.045	.411	8.705**	.000
ด้านการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	.227	.057	.236	3.950**	.000
ด้านการบริหารความ เสี่ยง	.220	.052	.226	4.225**	.000
ด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	.092	.040	.095	2.295	.022

R=.862, Adjusted R Square=.861, S.E.=.31445, F=5.266, P-value=.022

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 1 พบว่า ปัจจัยการจัดการ 4 ด้าน ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการจัดการภาวะวิกฤต โดยรวมได้ร้อยละ 86.10 โดยการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัยการจัดการดังกล่าวมีผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงของการจัดการภาวะวิกฤตในทิศทางเดียวกันโดยเรียงลำดับตามอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักของอิทธิพลได้ดังนี้ ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารความเสี่ยงและ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อสร้างแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ได้แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย คือ แนวทางการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและผู้นำองค์กร	การกำกับดูแลและผู้นำองค์กร เป็นขั้นตอนการ กำหนดโครงสร้างและมอบหมายผู้รับผิดชอบ มอบ นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในการ ทำงานเพื่อให้มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการ ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น
องค์ประกอบที่ 2 การประเมินประเด็นสำคัญใน ภาวะวิกฤตและกำหนดแนวทางการจัดการ การ บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพ แวดล้อมภายนอกของธุรกิจโรงแรม วางแผนกล ยุทธ์ในการทำงาน จัดทำกระบวนการบริหารความ เสี่ยง จัดทำประเมินความเสี่ยง
องค์ประกอบที่ 3 การนำไปปฏิบัติพัฒนาและ เตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน	จัดทำแผนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภาวะวิกฤต
องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงาน การทดสอบปรับปรุงและทบทวนแผน	การติดตามและตรวจสอบแผนที่ได้มีการจัดทำขึ้น และการฝึกอบรมพนักงาน

องค์ประกอบที่ 5 การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วน
หนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ปลูกฝัง BCM ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานนำไป
ปฏิบัติ การสร้างการรับรู้ วัฒนธรรมขององค์กร
และการสื่อสาร

ภาพประกอบ 2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ด้านคุณลักษณะของผู้นำและ ด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการบริหารจัดการที่เหมือนกัน คือ โรงแรมมีการปรับตัวเปิดบริการขายข้าวกล่องเมนูต่าง ๆ พร้อมบริการ Delivery การปรับลดจำนวนพนักงานในการทำงาน การให้พนักงาน (Work From Home) ทุกโรงแรมแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงานเพื่อรักษาพนักงานให้ผ่านช่วงวิกฤตโรคระบาดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ อุทัยรัตน์, และคณะ (2564 : 162-178) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมไทยพบว่า การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการวางแผนองค์การ โดยองค์กรต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนที่ทำนั้นจะต้องรอบด้านและครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต และหลังการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งแผนที่กำหนดนั้นต้องมีการกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบรายละเอียดขั้นตอนในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤตอย่างครบถ้วนและชัดเจน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยแผนที่จัดทำนั้นจะต้องมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการถ่ายทอด และฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงจะจะสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมไทย ควรเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต ในภาคส่วนของโรงแรมมีมาตรการด้านการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การลดต้นทุนขององค์กรการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและดำเนินงานขององค์กร การพัฒนา ทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นมาตรการด้านการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต ดำเนินการโดย 1) การวางแผนการจัดการ ต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว โดยแผนต้องครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดภาวะวิกฤต และการฟื้นฟูหลังภายหลังเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานวิธีการควบคุม การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติ และจัดทำเป็นคู่มือ ด้านบุคลากร มี การกำหนดหน้าที่ความ

รับผิดชอบ และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรให้เตรียมพร้อมในการรับมือ กับภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมและซักซ้อมเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติ ตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต ด้านการสื่อสาร ต้องมีการเตรียมพร้อมด้านการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ใน ภาวะวิกฤต เพื่อให้การสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤตนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ สามารถ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และ ด้านการเงิน ต้องมีการวางแผนกระแส เงินสด เพื่อเป็นการต่อยอดและสร้างสภาพคล่องทางการเงินได้ดำเนินไปอย่างไม่สะดุดเมื่อเกิดภาวะวิกฤติใน ธุรกิจ โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องสำรองไว้ 3-6 เดือน สำหรับกิจการ ขนาดใหญ่ ต้องสำรองไว้ 12 เดือน

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายทางการเมือง พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษาพบว่า ด้านเศรษฐกิจทุกโรงแรมได้รับ ผลกระทบเหมือนกันทุกโรงแรม ด้านการแข่งขัน ในช่วงภาวะวิกฤตมีห้องพักรวมกว่านักท่องเที่ยวที่จะเข้าพัก ในช่วงปกติ สถานการณ์โรงแรมมีการแข่งขันสูง โรงแรมต้องตัดราคากันเอง บางโรงแรมรับนักท่องเที่ยวเงิน อย่างเดียวต้องปรับหลูกค้าชาวไทย นอกจากนี้นักท่องเที่ยวมีระยะการจองเข้าพักจองสั้นลงกว่าเดิมมากคือ จะจองเมื่อใกล้เวลาเดินทาง สอดคล้องกับมนสิชา ชาวคำ (2564 : 1-11) ศึกษาวิกฤตและโอกาสของภาคธุรกิจ โรงแรมที่เกิดขึ้นหลังสถานการณ์โควิด-19 พบว่าผลจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กระทบกับ หลากหลายธุรกิจรวมถึงธุรกิจโรงแรม เกี่ยวข้องคล้อยกับ กวินภพ สายเพ็ชร (2564 : 207-219.) ศึกษาโรค ระบาดโควิด-19 โอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยผลกระทบจาก วิกฤติโรคไวรัสโคโรนา-19 การปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัส ระหว่างลูกค้า กับพนักงานให้บริการ จึงเป็นผลให้มีการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทด้วยแนวคิด PESTEL Analysis Mališ and Sačer (2021) ที่ได้ศึกษาธุรกิจโรงแรมและพบว่า อัตราส่วนความสามารถ ในการชำระหนี้และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรในปีที่เกิดวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ลดลงจากปี ก่อนการเกิดโรคระบาดโควิด-19 (Devi et al, 2020 : 226-242) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการแพร่โรค ระบาดโควิด-19 ต่อผลประกอบการทางการเงินของโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์อินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงเกิดโรคระบาดโควิด-19 อัตราส่วนความเสี่ยงทางการเงินของกิจการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบ กับช่วงก่อนการเกิดโรคระบาดโควิด-19

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของ ประเทศไทยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของ ประเทศไทย คือ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร (2555 : 68- 77) ศึกษาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทางรอดของธุรกิจภาวะวิกฤต ผลการศึกษา พบว่า การบริหาร

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management : BCM) นับว่าเป็นทางออกสำหรับการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานหยุดชะงัก เกี่ยวข้องกับ อัจฉรา เมฆสุวรรณ (2564 : 39-52) ผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง การจัดทำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือจัดวางโครงสร้างในการบริหารงานของโรงแรมอย่างชัดเจนการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ Niininen (2013 : 148-152) ศึกษาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรม 5 ดาว การจัดการต้นทุนในช่วงวิกฤตรักษาการสื่อสารที่ดีกับแขกและ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความปลอดภัยให้กับโรงแรม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อสร้างแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ได้แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย คือ แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) มี 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและผู้นาองค์กรการกำกับดูแลและผู้นาองค์กร เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและมอบหมายผู้รับผิดชอบ มอบนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในการทำงานเพื่อให้มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น องค์ประกอบที่ 2 การประเมินประเด็นสำคัญในภาวะวิกฤตและกำหนดแนวทางการจัดการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโรงแรม วางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน จัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 3 การนำไปปฏิบัติพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉินจัดทำแผนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภาวะวิกฤต องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงานการทดสอบปรับปรุงและทบทวนแผนการติดตามและตรวจสอบแผนที่ได้มีการจัดทำขึ้นและการฝึกอบรมพนักงาน และองค์ประกอบที่ 5 การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝัง BCM ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานนำไปปฏิบัติ การสร้างการรับรู้วัฒนธรรมขององค์กร และการสื่อสาร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

- 1.สถาบันการศึกษาสามารถนำไปใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาจัดการโรงแรมและการวางแผนธุรกิจโรงแรมรวมถึงในการแก้ปัญหาวิกฤตในบริบทของแต่ละโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.ภาครัฐ ภาคเอกชน สามารถนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในองค์กร
- 3.ผู้ประกอบการโรงแรมในภาคกลางสามารถนำแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตไปใช้ประโยชน์ได้ในการบริหารโรงแรม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารโรงแรม นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมมาปรับใช้ในการบริหารงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน/การแก้ไขปัญหาในการทำงาน สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจโรงแรม

2. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็ก ขนาดกลางและ ขนาดใหญ่ ที่มีที่ตั้งในเมือง ที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมให้ความรู้หรือซักซ้อมแผนให้กับพนักงานเมื่อเกิดปัญหาพนักงานจะได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในทิศทางเดียวกัน

3. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ นำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม มาปรับใช้ ๆ ในการดำเนินงานแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในโรงแรม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ นำแนวทางทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำของธุรกิจโรงแรม

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. โรงแรมขนาดเล็กขนาดกลางควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำธุรกิจ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ รวมถึงพัฒนาแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาดสมัยใหม่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. โรงแรมในเมือง กับโรงแรมที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว ควรวางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ รวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤตและควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้หรือซักซ้อมแผนให้กับพนักงานเมื่อเกิดปัญหาพนักงานจะได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เป็นทิศทางเดียวกัน

3. โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางควรร่วมมือกันในการสร้างเครือข่ายในการทำธุรกิจร่วมกัน แทนที่จะมองกันเป็นคู่แข่งความร่วมมือในที่นี้รวมถึงบุคลากรในองค์กรเองทุกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

- กวิณภพ สายเพ็ชร์. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*. 23 (1), 207-219.
- บริษัทโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัดมหาชน. (2565). *การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Management : BCM*.
- มนสิชา ซาวคำ. (2564). วิฤตและโอกาสของภาคธุรกิจโรงแรมที่เกิดขึ้นหลังสถานการณ์โควิด-19. *วารสารการท่องเที่ยว และการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*. 6 (1), 1-11.
- สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร. (2555). การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทางรอดของธุรกิจภาวะวิฤต. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*. 4 (1), 68-77
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). สถิติจำนวนนักท่องเที่ยว. *ออนไลน์*. สืบค้นวันที่ 20 มกราคม 2566. แหล่งที่มา: https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). การขยายตัวของจีดีพี (GDP:Gross Domestic Product). *ออนไลน์*. สืบค้นวันที่ 20 มกราคม 2566 . แหล่งที่มา: <https://www.nesdc.go.th/ewtw3c/morenews.php?cid=383&filename>
- สุชาติ อุทัยวัฒน์,กมลพร กัลยาณมิตรและคณะ (2564). การบริหารจัดการภาวะวิฤตธุรกิจโรงแรมไทย. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. 8 (2), 162-178.
- อัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2564). ผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง. *วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชมงคกงล้านนา*. 9 (2), 39-52
- Bass and Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. (Thousand Oak: Sage).
- Devi, S., Warasniasih, N. M. S., Masdiantini, P. R., & Musmini, L. S. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on the financial performance of firms on the Indonesia stock exchange. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*. 23 (2), 226-242
- Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*. 30 (3), 607 – 610.
- Niininen. (2013). *Five Star Crisis Management: Examples of Best Practice from the Hotel Industry*. Available from <http://dx.doi.org/10.5772/55209>. (cited Oct. 4, 2016).
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L., and Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of marketing science*. 21 (1), 1-12.