

กลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด-19

Crisis Response Strategies of Hotel Business in Bangkok

During the COVID-19 Epidemic

ดารณี อาจหาญ* และ สันติธร ภูริภักดี²

Daranee Ajharn* and antidhorn Pooripakdee²

Received : August 2, 2021 Revised : September 19, 2021 Accepted : September 21, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิทยาการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) จากบทความวิชาการและงานวิจัยด้านท่องเที่ยวและโรงแรม ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้จัดการฝ่ายบริหารรายได้โรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 โรงแรม ได้แก่ 1) โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล 2) โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท 3) โรงแรมดุสิตธานี 4) โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสทอเรีย 5) โรงแรมคิมป์ตัน มอลล์ 6) โรงแรมหรรษา ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมตามช่วงวงจรสถานการณ์วิกฤต ดังนี้ ระยะเวลาสังเกตการณ์ใช้กลยุทธ์การประหยัด (Saving strategy) ระยะฉุกเฉินใช้กลยุทธ์การปกป้องหรือการประคับประคอง (Defensive or surviving strategy) ระยะวิกฤต มีการใช้ 2 กลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การจำศีล (Hibernation strategy) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ (Service transformation strategies) และระยะการฟื้นฟูจะใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery strategies) สำหรับกลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-organization) (2) กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost reduction strategies) (3) กลยุทธ์ด้านการทดแทนการรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-room revenue strategy) (4) กลยุทธ์การปรับวิถีการดำเนินธุรกิจใหม่ (New business norms strategy) (5) กลยุทธ์ด้านราคา (Pricing strategy) (6) กลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล (Digital marketing strategy) (7) กลยุทธ์นโยบายแบบยืดหยุ่น (Flexible strategy)

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรม สถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด-19

* อาจารย์ภาควิชาการจัดการโรงแรม คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

* Lecturer of the Department of Hotel Management, Faculty of Humanities and Tourism Management, Bangkok University

² อาจารย์สาขาวิชาการจัดการนันทนาการและงานอีเว้นท์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² Lecturer of Tourism, Hotel and Event Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

Abstract

This qualitative research aims to study crisis response strategies during the COVID-19 epidemic of the 5-star hotels in Bangkok. This research uses the content analysis method and collects data by using document analysis method from academic articles and research on tourism and hotels on issues related to the strategic management approaches during the COVID-19 epidemic of hotel business. It also uses an in-depth interview with revenue manager of six 5-star hotels in Bangkok including 1) Mandarin Oriental, 2) Amari Watergate, 3) Dusit Thani, 4) Waldorf Astoria, 5) Kimpton Maa-Lai, and 6) Hansar. The results show that the strategic management approaches of hotel business according to the cycle of crisis situation are 1) observation period uses saving strategy, 2) critical period uses hibernation strategy and service transformation strategy, and 3) recovery period uses recovery strategy. In addition, the crisis response strategies during the COVID-19 epidemic of the 5-star hotels in Bangkok are 1) re-organization, 2) cost reduction strategy, 3) non-room revenue strategy, 4) new business norms strategy, 5) pricing Strategy, 6) digital marketing strategy, and 7) flexible strategy.

Keywords : crisis response strategies, hotel business, COVID-19 epidemic

1. บทนำ

สถานการณ์การระบาดของโรคติดต่อโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกนับตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ทำให้เป็นสถานการณ์โรคระบาดที่ร้ายแรงที่สุดของโลกในระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา จากมาตรการควบคุมการแพร่กระจายและลดจำนวนผู้ติดเชื้อ ส่งผลให้กิจกรรมของภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เกิดการชะงัก สร้างผลกระทบประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก อาทิ จีน สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมัน และเกาหลีใต้ (ศุจิธญา อารารัตน์ สุวรรณ, 2563) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ไม่ได้เป็นเพียงวิกฤตด้านสาธารณสุขของโลกเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่วิกฤตทางเศรษฐกิจโลกครั้งรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั่วโลก ทั้งนี้ข้อมูลจาก World Tourism Organization (2020) ระบุว่า ระหว่างเดือนมกราคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2563 สูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวทั่วโลก รวบรวม 320,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ นอกจากนี้ ผลกระทบดังกล่าวยังทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจสายการบินทั่วโลก จากข้อมูลสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ระบุว่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร ลดลงร้อยละ 8.2 จากที่คาดไว้ในปี 2562 ทำให้สูญเสียรายได้ในปี 2563 ไปถึง 27.8 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (สถาบันการบินพลเรือน, 2563) สำหรับผลกระทบสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-9 ที่ส่งผลกระทบต่อท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงมากถึงร้อยละ 97 เฉพาะเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการสูญเสียรายได้ของธุรกิจโรงแรมและที่พัก Gossling et al. (2021) พบว่า ช่วงเดือนแรกของการใช้มาตรการ “ล็อกดาวน์” มีการสูญเสียรายได้มากกว่าร้อยละ 90 นอกจากนี้ผลกระทบยังสะท้อนอย่างชัดเจนต่อธุรกิจโรงแรมในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงร้อยละ 81.4 สูญเสียรายได้รวม 1.5 ล้านล้านบาท จากที่เคยได้รับจำนวน 1.9 ล้านล้านบาทในปี 2562 สำหรับข้อมูลการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรก อยู่ที่ร้อยละ 29.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ร้อยละ 69.7 และทำให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศลดลงร้อยละ 73.6 (TAT Review, 2020; ศุณย์วิทย์กรุงศรี, 2564) แม้ว่าจะมีการเปิดประเทศเป็นระยะและผ่อนคลายมาตรการจำกัดการ

เดินทางและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศตลอดทั้งปี 2563 แต่ก็พบว่ามีย่านนักท่องเที่ยวและมูลค่าการใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง สืบเนื่องมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจในประเทศที่เกิดการชะลอตัวอย่างต่อเนื่องทำให้กำลังซื้อของนักท่องเที่ยวลดลง และเหตุการณ์ไวรัสโควิด-19 แพร่กระจายไปทั่วโลกส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความปลอดภัยด้านสุขภาพในการเดินทาง (Tourism Economic Review, 2563)

อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมไม่เพียงแต่การรักษาสภาพคล่องทางการเงินและระบบบริหารความเสี่ยงเท่านั้น การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองวิกฤตแต่ละช่วงเวลาให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อเตรียมพร้อมในการฟื้นฟูธุรกิจ ทั้งศักยภาพสถานะเงินทุน ทรัพยากรภายในองค์กร และเป้าหมายของธุรกิจที่แตกต่าง จึงต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติการเพื่อรองรับสถานการณ์ (Herédia-Colaço & Rodrigues, 2021; Lai & Wong, 2020)

ด้วยเหตุนี้ ประเด็นช่องว่างของการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการใช้ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อตอบคำถามทางทฤษฎีที่ว่า กลยุทธ์ตอบสนองที่ธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวเลือกมาใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตมีแนวทางเป็นอย่างไร เพื่อช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในด้านชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ กระบวนการสร้างคุณค่า ตำแหน่งทางการแข่งขัน แหล่งรายได้ และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Chuangphusre & Buranasing, 2011) โดยมีการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากกรณีศึกษาในต่างประเทศ

2. แนวคิดทฤษฎีสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

2.1 วิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Hotel Crisis)

ภาวะวิกฤต (Crisis) มีความหมายเดียวกับคำว่าวิกฤตการณ์ (Crisis) หมายถึง ภาวะการณ์หรือภัยคุกคามที่อุบัติขึ้นอย่างไม่คาดคิดมาก่อน อันส่งผลต่อการดำเนินงานหรือสร้างความเสียหายอย่างรวดเร็วรุนแรงทำให้ไม่สามารถบรรลุปเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ Chuangphusri และ Buranasing (2011) แต่ในอีกแนวคิดของ Faulkner (2001) ให้คำอธิบายภาวะวิกฤต (Crisis) ไว้ว่า เป็นเหตุที่เกิดมาจากความผิดพลาดภายในองค์กร แต่เหตุการณ์ที่เกิดจากสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้นั้นและส่งผลความเสียหายแบบมหึมา จะเรียกว่า ภัยพิบัติ (Disaster) สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการมีความอ่อนไหวกับความเสี่ยงจากภัยพิบัติและวิกฤตสิ่งแวดล้อมภายนอกจากหลายสาเหตุ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงการก่อการร้ายระหว่างประเทศ 2) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลก ทำให้ภัยพิบัติทางธรรมชาติมีความรุนแรงสูงขึ้น 3) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ โรคระบาดสายพันธุ์ใหม่ ๆ ที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น 4) ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อการเดินทางท่องเที่ยว (Lepp & Gibson, 2003; Beirman, 2003; Tse, So, & Sin, 2006)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเผชิญกับวิกฤตหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก อาทิ เช่น เหตุการณ์ 9/11 ที่สหรัฐอเมริกา (ปี 2001) การก่อการร้ายที่บาติ (ปี 2002) และกรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย (ปี 2003) ภัยธรรมชาติจากคลื่นสึนามิในแถบประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ปี 2004) การเกิดโรคระบาดไข้หวัดนกและโรคซาร์ส (ปี 2003 - 2004) วิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2008) (Oxford Economics, 2020) ซึ่งวิกฤตแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งช่วงระยะวิกฤตและหลังวิกฤต กล่าวคือ อัตรานักท่องเที่ยวลดลงจะนำไปสู่การเพิ่มต้นทุนด้านความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม โดยขนาดของผลกระทบและระยะเวลาของอุปสงค์การเข้าพักโรงแรมขึ้นอยู่กับประเภท

ความรุนแรงของเหตุการณ์ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว (Cavlek, 2002; Fuchs & Reichel, 2006; Tasci & Gartner, 2007) การอุบัติใหม่ของวิกฤตโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ส่งผลทำลายระบบเศรษฐกิจนานาประเทศมหาศาลด้านการท่องเที่ยวและบริการ เพราะแก่นสำคัญของการท่องเที่ยวต้องอาศัยการติดต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเงื่อนไขสำคัญของห่วงโซ่บริการ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เป็นธุรกิจบริการที่ใช้แรงงานที่มีทักษะ แรงงานบริหารจัดการ แรงงานจิตบริการเป็นองค์ประกอบสำคัญ การหยุดชะงักของการท่องเที่ยวทำให้แรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนหนึ่งต้องพักงานหรือตกงาน ดังนั้นความรุนแรงจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ไม่ได้มีแค่ความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความสามารถฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโลกที่มีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ยากต่อการคาดการณ์ผลที่ชัดเจน (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563)

2.2 การจัดการวิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Crisis management in the hotel sector)

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นทฤษฎีทางการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับการเตรียมพร้อมตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) ไปจนถึงแผนดำเนินงานเพื่อการฟื้นฟูองค์กรหลังสถานการณ์วิกฤต (Israeli, Mohsin, & Kumar, 2011) ซึ่งกระบวนการและมาตรการเพื่อป้องกันภาวะวิกฤตต้องมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การจัดการวิกฤตเพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา (Glaesser, 2006) ดังนั้น กระบวนการจัดการตามวงจรของสถานการณ์วิกฤต (Crisis life cycle) สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนภาวะวิกฤต (Pre-crisis) ช่วงเกิดเหตุการณ์วิกฤต (During Crisis) และช่วงหลังเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-crisis) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) นอกจากนี้ ศิริพงษ์ รักใหม่ และคณะ (2560) ได้เสนอแนวทางหลักการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม ไว้ดังนี้ 1) จัดทำแผนการจัดการวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังวิกฤตให้เป็นรูปธรรมชัดเจน 2) ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยลดผลกระทบด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าในภาวะวิกฤตได้โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ 3) วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงประเภทของภาวะวิกฤตและศักยภาพของโรงแรม

สำหรับการจัดการสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด “Coronavirus 19” ของธุรกิจโรงแรมตามแนวทางการศึกษาของ Phi (2019) จำแนกเหตุการณ์ของการระบาด ออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ 1) Pre-event and early symptom ช่วงเหตุการณ์ระยะเริ่มต้นที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อในพื้นที่ในประเทศไม่กี่คน 2) Emergency phase ช่วงเหตุการณ์ที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อในประเทศเพิ่มสูงขึ้น มีอัตราการยกเลิกการจองห้องพักเพิ่มขึ้น และการออกมาตรการความปลอดภัยด้านสุขภาพมาควบคุม 3) Crisis phase ช่วงเหตุการณ์แพร่กระจายของการติดเชื้อในประเทศที่มีจำนวนมาก และการประกาศล็อกดาวน์หรือการใช้กฎหมายการควบคุมการแพร่ระบาดโรคร้ายแรง และ 4) Recovery phase “New normal” conditions ช่วงเหตุการณ์ที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อลดน้อยลง และมีการจองห้องพักเพิ่มขึ้นจากนักท่องเที่ยวในประเทศ

ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤต โรงแรมต้องทำการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis responses strategies) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมต้องคำนึงถึงบริบทความเหมาะสมกับลักษณะศักยภาพของธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์ความเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น

2.3 การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อวิกฤตโรคระบาดของธุรกิจโรงแรม (Strategies responding of hotel pandemic crisis)

อุตสาหกรรมโรงแรมได้รับเผชิญเหตุการณ์โรคระบาดที่มีผลกระทบกับธุรกิจหลาย ๆ ครั้งที่ผ่านมา ได้แก่ SARS (2003), MERS (2015), Ebola (2014) และ Zika (2014; 2016) เป็นต้น ซึ่งธุรกิจโรงแรมก็ได้ดำเนินกลยุทธ์ทางการจัดการภาวะวิกฤตเข้ามาแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ (Menegaki, 2020) เช่น กรณีการแพร่ระบาดของโรคซาร์สในประเทศสิงคโปร์ ใช้การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกสร้างความเชื่อมั่นกลับคืนมา (Hederson & Ng, 2004; Singapore tourism board, 2003 /2004) การกระตุ้นการตลาดท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐ ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐาน แผนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และการสนับสนุนพิเศษจากรัฐบาล ส่วนธุรกิจโรงแรมเองมีการยกระดับมาตรฐานความสะอาดที่สูงขึ้น และใช้กลยุทธ์การสร้างร่วมมือกับสายการบินและบริษัททัวร์ (Hederson & Hg, 2004) ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตโรคโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมในประเทศกรีซของ Odysseas et al. (2021) ที่แสดงให้เห็นถึง 5 แนวปฏิบัติในการประคับประคองสถานการณ์ขององค์กร ดังนี้ 1) แนวปฏิบัติจากภาครัฐบาล (Government practices) นโยบายการลดอัตราดอกเบี้ย และการช่วยเหลือด้านเงินกู้ระยะยาว 2) แนวปฏิบัติทางการตลาด (Marketing practices) ปรับแผนการตลาดเน้นตลาดภายในประเทศ มุ่งสร้างความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการแสดงออกในการให้บริการที่ลดความเสี่ยงด้วยมาตรฐานความปลอดภัย 3) แนวปฏิบัติดำเนินงานคุณลักษณะพิเศษ (Operations attributes) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยของทั้งพนักงานและลูกค้า มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการบริการ 4) แนวปฏิบัติการลดต้นทุน (Cost reduction practices) ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีการลดต้นทุนของกิจการในการดำเนินธุรกิจด้วยการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และ 5) แนวปฏิบัติการจัดการวิกฤต (Crisis management practices) มีความแตกต่างกันตามประเภทโรงแรม ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมระดับ 5 ดาวจะใช้กลยุทธ์ด้านการสื่อสารที่เกี่ยวกับการให้บริการที่มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขภาพ สำหรับโรงแรมที่มีห้องพักจำนวนมาก ๆ จะใช้กลยุทธ์การลดราคาเพื่อเพิ่มรายได้ในการดำเนินงานของธุรกิจ สำหรับกลยุทธ์ที่สำคัญในการใช้บริหารจัดการสถานการณ์โควิด-19 ตามการศึกษาของ Aurora et al. (2021) ผลสำรวจพบว่า มาตรฐานสุขอนามัยที่เชื่อถือได้ นโยบายที่มีความยืดหยุ่นต่อเงื่อนไขยกเลิกการจองและยกเลิก การออกแบบการให้บริการที่ลดการสัมผัสบุคคลกับบุคคล และปรับปรุงโครงสร้างกำลังคน สิ่งเหล่านี้มีนัยสำคัญอย่างมากในการบริหารกิจการโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

จากทฤษฎีแนวคิดที่ได้ทบทวนข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน (Prevent crisis management) สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) หรือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือ การกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังกิจการในหลากหลายประเภท รวมถึงมาตรการเกี่ยวกับการโอนความเสี่ยงและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในวิกฤต (Glaesser, 2006) สำหรับนโยบายด้านราคา (Price policy) ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤต และการใช้การตลาดเพื่อสังคม (Social marketing) ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรนอกเหนือไปจากกลยุทธ์การตลาดทั่วไป ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการของธุรกิจโรงแรม (ศิริพงษ์ รักใหม่ และคณะ, 2560)

3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) จากบทความวิจัยท่องเที่ยวและโรงแรมจากฐานข้อมูล

Scopus เพื่อศึกษาการจัดการของธุรกิจโรงแรมตามช่วงเวลาของภาวะวิกฤต นอกจากนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยทำการสัมภาษณ์รายบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารรายได้ (Revenue manager) เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปตามบริบท ทั้งหมด 6 โรงแรม ได้แก่ 1) โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล 2) โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท 3) โรงแรมดุสิตธานี 4) โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสทอเรีย 5) โรงแรมคิมป์ตัน มาลัย 6) โรงแรมहरषा โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สถานการณ์ภาพรวมของผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการตอบสนองวิกฤตโควิด-19 และส่วนที่ 3 แผนการรับมือหลังวิกฤตโควิด-19 เพื่อศึกษาแผนการจัดการองค์กร แผนการตลาดและการสื่อสารทางการตลาดในภาวะวิกฤต แผนการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤตภายใต้กรอบปฏิบัติตามมาตรฐานภาครัฐ โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที และได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม – 10 เมษายน พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาสังเกตอาการของสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอก 3 ในพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด 6 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี เชียงใหม่ ปทุมธานี นนทบุรี และสมุทรปราการ (กรมควบคุมโรค, 2564)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ได้เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) จากการศึกษาเอกสารที่เผยแพร่ทางวิจัยและบทความวิชาการด้านการโรงแรมเพื่อให้ได้ความรู้เชิงประจักษ์ยืนยันเชิงทฤษฎี การนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำมาวิเคราะห์การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรม และทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเนื้อหาด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Data triangulation) โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบข้อมูลจาก 3 แหล่งที่มา ได้แก่ ระยะเวลาที่แตกต่างกันผู้ให้ข้อมูล สถานที่ในการเก็บข้อมูล และบุคคลผู้ให้ข้อมูล 2) ตรวจสอบข้อมูลจากผู้วิจัยที่มากกว่า 1 คน ในการยืนยันข้อมูลที่ค้นพบในปรากฏการณ์ และ 3) การตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤตของสถานการณ์การระบาดของธุรกิจโรงแรม

4. ผลการวิจัย

4.1 จากผลการศึกษาวารสารวิชาการด้านการโรงแรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 สามารถนำมาวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองตามช่วงภาวะวิกฤต แสดงผลดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์แนวทางการใช้กลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรม

COVID-19 phases	Studies	Strategic crisis management
1. Pre-event การระบาดเชื้ออยู่ในพื้นที่จำกัด	Hao et al. (2020) Ivan & Jose, (2020) Odysseas et al. (2021)	<u>Saving strategies</u> - ชะลอการลงทุนในโครงการใหม่, ควบคุมกระแสเงินสดของธุรกิจ
2. Emergency phase การแพร่ระบาดในพื้นที่เพิ่มขึ้น มีการยกเลิกการเดินทางเข้า-ออกจากกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาจากพื้นที่เสี่ยง	Clemence (2020) Zenker & Kock (2020) Dhungana & Mager (2020) Lai & Wong (2020)	<u>Defensive or surviving strategies</u> - ลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น - ลดชั่วโมงการทำงานพนักงาน นโยบายให้ลาหยุดแบบไม่จ่ายค่าจ้าง - ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด - ปรับปรุงการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางสาธารณสุข - ปรับนโยบายการเลื่อนและยกเลิกการจองให้มีความยืดหยุ่น
3. Crisis phase การแพร่ระบาดกระจายในหลายประเทศ รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ออกมาตรการควบคุมเข้มงวด รวมถึงมาตรการปิดประเทศ	Chaturvedi (2020) Chaturvedi (2020) Kimes (2020) Heredia- Colace & Rodrigues (2021) Rodriguez-Anton & Alonso-Almeida (2020) Mulvihill & Beaumont (2020) Roan & Kelly (2020)	<u>Service transformation strategy</u> - ปรับเปลี่ยนรูปแบบให้บริการไปสู่ Quarantine service, COVID-care units - หายใจได้จากการช่องทางอื่น เช่น ขายอาหารเดลิเวอรี่, ซ็อกกลับ <u>Hibernation strategies</u> - บริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ลดจำนวนพนักงาน, ลดเงินเดือน, การอนุญาตให้ลาพัก - ทำการตลาดออนไลน์ แพคเกจ “จ่ายก่อนใช้บริการภายหลัง”, Voucher ส่วนลด - ขยายเวลาโปรแกรมสมาชิก - กระตุ้นสื่อสารภาพลักษณ์ด้วยทำ CSR เช่นการบริจาค, บริการที่พักบุคลากรทางการแพทย์ - ปิดกิจการชั่วคราวเพื่อทำการปรับปรุง

ตาราง 1 การวิเคราะห์แนวทางการใช้กลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรม (ต่อ)

COVID-19 phases	Studies	Strategic crisis management
4.Recovery phase		<u>Recovery strategies</u>
อัตราการติดเชื้อลดลง	Jiang & Wen (2020)	- ทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวในประเทศแพคเกจ Staycation
ผ่อนคลายมาตรการ		
ล็อกดาวน์ และอนุญาตให้เดินทาง	Jiang & Wen (2020)	- นำระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยงานบริการ เช่น เช็คอิน-เช็คเอาท์, การสั่งการในห้องพัก, การค้นหาข้อมูลบริการต่าง ๆ
ภายในประเทศแบบนิวนอร์มอล	Fu (2020)	- ปรับแผนดำเนินธุรกิจร่วมมือกับพันธมิตร เช่น บริษัททัวร์, สายการบิน, เอเจนซี

จากตาราง 1 จำแนกตามช่วงเวลาของสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ของ Phi (2019) แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตที่นำมาใช้ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ ช่วงที่ 1: ระยะสังเกตอาการ ซึ่งเป็นช่วงเวลาในการเฝ้าระวังและประเมินความเสี่ยงโรงแรมเลือกที่จะใช้กลยุทธ์การประหยัด (Saving Strategy) ช่วงที่ 2: ระยะฉุกเฉิน กลยุทธ์การปกป้องหรือการประคับประคอง (Defensive or Surviving Strategy) ช่วงสถานการณ์ที่กิจการอยู่ท่ามกลางเหตุการณ์ที่สามารถประเมินผลกระทบทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และวางแผนรับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน ช่วงที่ 3: ระยะวิกฤต สถานการณ์เข้าสู่ขั้นรุนแรง แนวทางการรับมือจะปรับใช้ตามลำดับขั้นของสถานการณ์ โดยมี 2 แนวปฏิบัติ คือ 1) กลยุทธ์การจำศีล (Hibernation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับกับสถานการณ์ภายนอก ด้วยการปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและเหมาะสมกับเหตุการณ์จากทรัพยากรที่มีอยู่ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ (Service Transformation Strategies) เป็นการปรับปรุงแนวทางการให้บริการให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและความคาดหวังของผู้บริโภค และช่วงที่ 4: ระยะการฟื้นฟู เป็นช่วงสถานการณ์วิกฤตคลี่คลาย ธุรกิจโรงแรมใช้กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อกระตุ้นให้เกิดรายได้เข้ากิจการ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery Strategies) ที่เน้นการตลาดและส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจซื้อเป็นหลัก แต่ต้องสร้างความแตกต่างในการนำเสนอบริการที่สอดคล้องกับความความคาดหวังของผู้บริโภคที่ปรารถนาด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและการบริการส่วนบุคคลที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตอบสนองของธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 ยังพบว่าประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์การรับมือของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและโรงแรมเครือข่ายขนาดใหญ่มาจากนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ ความมั่นคงทางการเงิน ประสิทธิภาพของทีมบริหารความเสี่ยง ชื่อเสียงของโรงแรมและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ

4.2 จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจาก 6 โรงแรม สามารถสรุปประเด็นหลักเกี่ยวกับแนวทางการตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมตามช่วงเวลาความรุนแรงของสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

สถานการณ์โควิด-19 ระยะที่ 1 : เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2563 พบนักท่องเที่ยวจีนเดินทางมาจากเมืองอู่ฮั่นตรวจพบเชื้อโควิด-19 และการแพร่ระบาดลุกลามในช่วงเทศกาลตรุษจีน สนามบินในประเทศไทยประกาศมาตรการเฝ้าระวังคัดกรองผู้โดยสารเดินทางมาจากประเทศจีน ปรากฏอัตราการยกเลิกการจองห้องพักเพิ่มขึ้น และนักท่องเที่ยวเลื่อนการเดินทาง

สถานการณ์โควิด-19 ระยะที่ 2 : ตั้งแต่เดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2563 องค์การอนามัยโลกประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่เป็นการระบาดใหญ่ ในวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563 รัฐบาลไทยประกาศใช้พระราชกำหนด (พ.ร.ก.) การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน (25 มีนาคม พ.ศ. 2563) ห้ามออกนอกเคหสถานยามวิกาล กิจกรรมประชุม สัมมนา และนิทรรศการ และยกเลิกวันหยุดเทศกาลสงกรานต์ทำให้ชะลอการเดินทางข้ามจังหวัด นอกจากนี้ ห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราวทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาประเทศไทย

สถานการณ์โควิด-19 ระยะที่ 3 : เดือนมิถุนายน – สิงหาคม 2563 การแพร่ระบาดในประเทศคลี่คลาย รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศเสริมสภาพคล่องให้ธุรกิจท่องเที่ยว ผ่านโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” รวมทั้งมีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวด้วยการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health Administration : SHA) โดยครอบคลุมกลุ่มธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยว ร้านขายของที่ระลึก เป็นต้น

สถานการณ์โควิด-19 ระยะที่ 4 : เดือนกันยายน – ธันวาคม 2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศได้ด้วยวีซ่าพิเศษ (Special Tourist Visa-STV) ภายใต้ข้อกำหนดที่เข้มงวด อาทิ การตรวจเชื้อโควิด-19, การกักตัวเป็นระยะเวลา 14 วัน เป็นต้น นักท่องเที่ยวในประเทศสามารถเดินทางข้ามจังหวัดและท่องเที่ยวพักผ่อนได้ตามมาตรการนิวอร์มอล (New Normal)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 โรงแรม สามารถสรุปประเด็นการตอบสนองภาวะวิกฤตเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-organization) ปรับกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีคล่องตัวและพนักงานสามารถทำงานในหลายหน้าที่ ใช้ทรัพยากรภายในได้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับแผนกหรือตำแหน่งงานที่มีทักษะการทำงานใกล้เคียงกันควรรวมกันให้สามารถทดแทนหน้าที่กันได้ นอกจากนี้การคัดเลือกบริษัทภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในบางหน้าที่ทดแทนพนักงานประจำ ยกตัวอย่างเช่น โรงอาหารสำหรับพนักงาน แม่บ้านทำความสะอาด และโรงพยาบาล เป็นต้น

2) กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction Strategy) การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น โดยพิจารณาในการลดค่าใช้จ่ายคงที่ที่เป็นตัวเลขสูง ๆ อาทิเช่น เงินเดือน-ค่าจ้างจะมีการจัดการเป็นลำดับขั้นตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ ดังนี้ 1) ลดเงินเดือนระดับบริหาร 2) นโยบายให้วันหยุดประจำปีล่วงหน้า 3) นโยบายอนุญาตให้ลาพักแบบไม่รับเงินเดือน 4) ลดจำนวนการทำงาน 5) การเลิกจ้าง ตามลำดับ ทั้งนี้ยังมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเปิดให้บริการบางส่วน อาทิ ห้องพักเปิดบริการบางชั้น ปิดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกบางส่วน เช่น สระว่ายน้ำ ห้องฟิตเนส สปา และห้องประชุมสัมมนาหรือห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ เป็นต้น สำหรับโรงแรมที่มีหลายห้องอาหารมีการลดจำนวนวัน-เวลาการเปิดให้บริการ หรือลดการให้บริการเหลือเพียงแค่ห้องอาหารเดียวเป็นหลัก

3) กลยุทธ์ด้านการทดแทนการรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-room Revenue Strategy) หลักการบริหารรายได้จากส่วนอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากห้องพัก ด้วยการขยายฐานตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าในส่วนแบ่งตลาด (Segmentation) ใหม่ ๆ อาทิเช่น จำหน่ายอาหารเดลิเวอรี่, เปิดร้านค้าด้านหน้าโรงแรมบริการอาหารเมนูพิเศษ บริการ drive through อาหารเช้า บริการอาหารกล่องหรืออาหารปันโตให้กับหน่วยงานราชการและโรงพยาบาล บริการเซฟเทเบิลมืออาหารพิเศษนอกสถานที่ และบริการทำความสะอาดระดับคุณภาพโรงแรม เป็นต้น

4) กลยุทธ์การปรับวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business Norms Strategy) มาตรฐานการควบคุมการแพร่ระบาดของโควิด-19 ตามข้อบังคับของทางสาธารณสุข เกิดเป็นนวัตกรรมในสายงานบริการ ได้แก่ 1) แนวปฏิบัติความปลอดภัยสุขอนามัย (Safety and Health Protocols) ยกกระดับมาตรฐานการให้บริการแบบ New Normal 2) การปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ (New Products or Services) เปลี่ยนรูปแบบบริการที่พักเป็นสถานที่ทำงาน “work from hotel” ให้บริการห้องทำงานส่วนตัว อินเทอร์เน็ต เครื่องดื่ม อาหารกลางวัน รวมถึงบริการอุปกรณ์สำนักงาน โดยมีระยะให้เลือกตั้งแต่ครั้งวัน 1 วัน 5 วัน และรายเดือน เป็นต้น และข้อเสนอแบบ “Staycation” เป็นวิธีการที่ออกแบบมาเพื่อให้เหมาะกับการท่องเที่ยวใกล้บ้านหรือทำธุรกิจพร้อมการพักผ่อนที่ใช้โปรโมชั่นสำหรับการซื้อ Voucher ล่วงหน้า 3) การพัฒนาบริการห้องประชุมสัมมนาแบบไฮบริด (Hybrid Meeting Room) เป็นบริการห้องประชุมสัมมนาและพร้อมเทคโนโลยีแพลตฟอร์มสำหรับถ่ายทอดสดออนไลน์ (Live Streaming)

5) กลยุทธ์ด้านราคา (Pricing Strategy) ที่โรงแรมนำมาใช้ ได้แก่ 1) การลดราคา (Discounting) เพื่อดึงดูดตลาดในประเทศด้วยการใช้โปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ยกตัวอย่างเช่น ราคาห้องพักเริ่มต้น เพิ่มมูลค่าเครดิตสำหรับใช้จ่ายเป็นค่าอาหารหรือบริการภายในโรงแรม 2) ตั้งราคาแบบประเมินคุณค่า (Value-based Pricing) ใช้การกำหนดราคาที่ลูกค้าเต็มใจยอมจ่ายเพื่อมูลค่าที่จะได้รับจากบริการเพิ่มเติม เช่น แพคเกจห้องพักพร้อมอาหารในโรงแรมและเครื่องดื่ม สปา และสามารถเช็คอินตั้งแต่เวลา 9.00 น. และเช็คเอาท์ได้ถึงเวลา 20.00 น. ของวันถัดไป หรือกลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขายด้วยการจองห้องพักในกรุงเทพ 1 คืน ฟรี 1 คืนในเครือโรงแรมที่ต่างจังหวัดร่วมด้วย

6) กลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy) การตลาดสื่อช่องทางโซเชียลมีเดีย (Social Media) เลือกใช้แพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า และมีการเลือกใช้อิทธิพลที่มีอำนาจทางสังคม (Influencer) เป็นเครื่องมือในการสร้างการสื่อสารเพื่อชักจูงความสนใจจากผู้รับสาร และการสร้างเนื้อหาดิจิทัล (Digital Content) โรงแรมต้องจัดทำข้อมูลซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจองห้องพัก อาทิเช่น โรงแรมเปิดให้บริการและพร้อมสำหรับการจองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย วันเวลาที่เปิดให้บริการของร้านอาหาร บาร์ และสปา และคลิปวิดีโอมาตรฐานความสะอาดปลอดภัยที่พร้อมจะส่งมอบบริการด้วยความใส่ใจด้านสุขอนามัยทั้งแขกและพนักงาน เป็นต้น

7) กลยุทธ์นโยบายแบบยืดหยุ่น (Flexible Strategy) เนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า นโยบายในการเลื่อนหรือยกเลิกการจองโรงแรม นับเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและรักษากลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีต่อโรงแรม โดยแผนกเซลล์จะใช้นโยบายที่มีเงื่อนไขน้อยและมีระยะเวลาหกเดือนหรือจนถึงสิ้นปีในการเสนอขายกับทางตัวแทนในต่างประเทศ

5. สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การวิจัยนี้มีเป้าประสงค์เพื่อศึกษาการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร จากผลการศึกษาการวิเคราะห์การจัดการภาวะวิกฤตในการวางแผนดำเนินการเพื่อรับมือตามช่วงเหตุการณ์ของการระบาดโควิด-19 สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ช่วงระยะเริ่มต้น (Pre-Event and Early Symptom) เป็นสัญญาณจากข้อมูลของการติดเชื้อในประเทศจีนซึ่งเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวหลักของประเทศไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการประเมินต่ออัตราการจองห้องพักในช่วงเทศกาลตรุษจีนซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม หากพิจารณาอัตราจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงจะนำไปสู่การเพิ่มต้นทุนด้านความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งขนาดของผลกระทบและระยะเวลาของอุปสงค์การเข้าพักโรงแรมขึ้นอยู่กับความรู้ข้อมูลต่อความเสี่ยง และประเภทความรุนแรงของเหตุการณ์จากประสบการณ์นักท่องเที่ยว (Cavlek, 2002;

Fuchs & Reichel, 2006; Tasci & Gartner, 2007) ดังนั้นการตั้งรับของธุรกิจโรงแรมจะมีการวางแผนแนวทางการรับมือต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นถือเป็นการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับการเตรียมพร้อมตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) ไปจนถึงแผนดำเนินงานเพื่อการฟื้นฟูองค์กรหลังสถานการณ์วิกฤต (Israeli et al., 2011)

ช่วงระยะฉุกเฉิน (Emergency phase) สถานการณ์ที่เข้าสู่กระทบต่อธุรกิจ แสดงให้เห็นเป็นหลักฐานทางตัวเลขการยกเลิกการจองห้องพักเพิ่มขึ้น ฉะนั้นโรงแรมจะมีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งจะเริ่มจากการระมัดระวังทางการเงิน ชะลอการลงทุนเพิ่มหรืองบประมาณในการดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction Strategy) นำมาใช้ควบคุมสถานการณ์ของธุรกิจที่มีรายรับลดลง ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตโรคโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมในประเทศกรีซของ Odysseas et al. (2021) ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีการลดต้นทุนของกิจการเพื่อรักษาสถานการณ์ด้านการเงินในแนวปฏิบัติการลดต้นทุน (Cost reduction practices) ในการดำเนินธุรกิจด้วยการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับจำนวนพนักงานและลดค่าจ้างพนักงาน ควรให้ความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กรต่อทิศทางการบริหารโรงแรมในช่วงสถานการณ์ที่ยังไม่สามารถคาดเดาผลกระทบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าด้วยการปรับเงื่อนไขยกเลิกของการจองและยกเลิกให้มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ด้วยการปรับสมดุลของระยะเวลา โดยการนำกลยุทธ์นโยบายแบบยืดหยุ่น (Flexible Strategy) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานการณ์โควิด-19 ตามการศึกษาของ Aurora et al. (2021) ผลสำรวจพบว่า มาตรฐานด้านสุขอนามัยที่เชื่อถือได้ เงื่อนไขยกเลิกของการจองและยกเลิกให้มีความยืดหยุ่น แนวทางการให้บริการที่ลดความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อ และปรับปรุงโครงสร้างกำลังคน สิ่งเหล่านี้มีนัยยะสำคัญอย่างมากในการบริหารโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ช่วงระยะวิกฤต (Crisis phase) สถานการณ์ที่ปรากฏผลกระทบทางตรงรุนแรงต่อธุรกิจโรงแรม คือ การประกาศใช้กฎหมายการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคภัยร้ายแรง “ล็อกดาวน์” มาตรการจำกัดการเดินทางทำให้การท่องเที่ยวหยุดชะงัก ธุรกิจโรงแรมจึงได้รับผลกระทบทันทีเนื่องจากพึ่งพาลาดนักท่องเที่ยว แรงงานต้องหยุดงานและได้รับการจ่ายเงินเดือนเพียงครั้งเดียวเพื่อเป็นการลดต้นทุนทางการเงิน (Cost Reduction Strategy) ยังพบว่าธุรกิจโรงแรมปิดกิจการชั่วคราว ปรับโครงสร้างองค์กร (Re-organization) ปรับลดจำนวนพนักงานให้สามารถทดแทนหน้าที่ ตำแหน่งงานหรือทักษะการทำงานใกล้เคียงกัน และการหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนในกิจการทดแทนรายได้จากห้องพัก ด้วยการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-room Revenue Strategy) อาทิเช่น จำหน่ายอาหารเดลิเวอรี่ เปิดร้านค้าชั่วคราวหน้าโรงแรม บริการอาหารเมนูพิเศษ บริการ drive through อาหารเช้า บริการอาหารกล่องหรืออาหารปันโตให้กับหน่วยงานราชการ และโรงพยาบาล บริการเซฟเทเบิลมื้ออาหารพิเศษนอกสถานที่ และบริการทำความสะอาดระดับคุณภาพโรงแรม เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของ Glaesser (2006) ที่เสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน (Prevent crisis management) ของธุรกิจโรงแรมไว้ว่า จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์หลากหลายร่วมกันทั้งความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังกิจการในหลากหลายประเภทและสถานที่ เพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงในภาวะวิกฤต

ช่วงระยะฟื้นฟู (Recovery phase “New normal” conditions) กลยุทธ์การฟื้นฟูของธุรกิจโรงแรมต้องปรับวิถีการดำเนินธุรกิจใหม่ (New business norms strategy) ด้วยการออกแบบนวัตกรรมทำให้บริการยกระดับมาตรฐานแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยสุขอนามัย (Safety and health protocols) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเลือกใช้บริการ รวมถึงมีการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (New products or services) ให้มีความแตกต่างแต่ยังคงมาตรฐานระดับการบริการระดับ 5 ดาวตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงแรม และการพัฒนาระบบห้องประชุมสัมมนาแบบไฮบริด (Hybrid

meeting room) ที่มีความทันสมัยทางเทคโนโลยีเข้ามารองรับการประชุม สัมมนา และการจัดเลี้ยงแบบออนไลน์เพื่อเป็นการสร้างช่องทางการเข้าร่วมงานที่ตอบสนองความต้องการในอนาคต ซึ่งเป็นไปผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการปรับตัวของสถานประกอบการเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในช่วงเวลาเหตุการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของ Odysseas et al. (2021) ที่อธิบายไว้ว่า แนวปฏิบัติทางการตลาดปรับเปลี่ยนเน้นการตลาดภายในประเทศ สร้างความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการให้บริการด้วยมาตรฐานความสะอาดปลอดภัย และต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีลักษณะพิเศษนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ

นอกจากนั้น การกระตุ้นการตัดสินใจซื้อผ่านกลยุทธ์ด้านราคา (Pricing strategy) การฟื้นฟูธุรกิจเลือกใช้แผนการตลาดเน้นเป้าหมายตลาดในประเทศชั่วคราวด้วยการลดราคา (Discounting) ห้างพัก ด้วยการกำหนดราคาที่ลูกค้าเต็มใจยอมจ่ายเพื่อมูลค่าที่จะได้รับ (Value-based Pricing) โดยการออกแบบแพ็คเกจที่ควบรวมบริการอื่น ๆ ภายในโรงแรมเข้าไปในราคาแล้ว และใช้การสื่อสารการตลาดดิจิทัล (Digital marketing strategy) เป็นเครื่องมือที่มีส่งสารไปได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพสูงในการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมด้านความเชื่อมั่นในภาวะวิกฤตได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Timothy (2012) ได้อธิบายไว้ว่า การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อสนองความต้องการด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของสาธารณชน การสื่อสารจึงจำเป็นต้องมีทั้งปริมาณและคุณภาพเพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต ในการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤตนิยมใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาด โฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลเพื่อส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมเกิดความเชื่อมั่นให้กลับมาใช้บริการ

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้ถูกนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับเงื่อนไขทางการตลาด ดังนั้น การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การให้พนักงานลาพักแบบไม่รับเงินเดือน การปรับโครงสร้างลดจำนวนพนักงาน การลดราคาห้องพัก การเปลี่ยนรูปแบบให้บริการ การเจาะตลาดนักท่องเที่ยวในประเทศ การหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการปิดกิจการชั่วคราว (Paul & David, 2020) เป็นรูปแบบปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจโรงแรมเพื่อลดความเสี่ยงและปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤต

6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

6.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1) การศึกษากลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรม มีเป้าหมายสำรวจแนวทางการป้องกันความรุนแรงจากผลกระทบ จำกัดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ และเพื่อค้นหาแผนการฟื้นฟูธุรกิจหลังสถานการณ์วิกฤต จากการศึกษาพบว่า ยังมีปัจจัยที่เป็นตัวสนับสนุนให้กำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองภาวะวิกฤตเกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดและมาตรฐานความสะอาดด้านสุขอนามัยที่เชื่อถือได้ 2) ปัจจัยการสนับสนุนของภาครัฐ นโยบายฟื้นฟูเศรษฐกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทุกภาคส่วน รวมทั้งมีการช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเพื่อเสริมสภาพคล่องและแหล่งทุน และมาตรการเยียวยาแรงงานภาคบริการ 3) ปัจจัยด้านศักยภาพองค์กรที่มีบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมทางทรัพยากรที่สามารถพัฒนาต่อยอดการดำเนินธุรกิจ ชื่อเสียงขององค์กรและฐานลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ 4) ปัจจัยด้านความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ในความต้องการที่มีความเฉพาะ ความคาดหวังในความยืดหยุ่นที่สูงขึ้น การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว และแพลตฟอร์มการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 5) ปัจจัยด้านเวลาและจังหวะ ในการดำเนินการแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับช่วงเวลาของเหตุการณ์

2) จากการศึกษาค้นคว้า ข้อมั้จำกัดในการบริหารความเสี่ยงในวิกฤตโรคระบาดเป็นสถานการณ์ที่ควบคุมได้ยาก และไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาสิ้นสุดของการแพร่ระบาดเชื้อโรคได้ ถือเป็นความท้าทายของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม ตลอดจนความเสียหายที่รุนแรงของทั้งระบบห่วงโซ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลก ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ในการตอบสนองภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ครั้งนี้ ต้องมีใช้การกำหนดแผนการกลยุทธ์แบบบูรณาการในทางปฏิบัติ พร้อมทั้งการสร้างฉากทัศน์ (Scenario Plan) ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นในการวิเคราะห์แนวทางสำหรับตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การตอบสนองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ

6.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตเชิงกลยุทธ์แยกตามลักษณะการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การตลาด การสรรหารายได้ เพื่อศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานที่แยกย่อยมาจากแผนการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
- 2) การวิจัยในครั้งต่อไป ควรดำเนินการเชิงปริมาณในการสำรวจ การจัดการความเสี่ยงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย เดือนเมษายน ปี 2563. ค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2564, จาก https://mots.go.th/more_news_new.php?cid=593
- กรมควบคุมโรค. (2564). รายงานสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. ฉบับที่ 483. ค้นเมื่อ 30 เมษายน 2564, จาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/situation/situation-no483-300464.pdf>
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). COVID-19 กับผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว, 1(4), 25-60.
- ศุภิณญา ธารรัตน์สุวรรณ. (2563). ผลกระทบเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อวิกฤตการท่องเที่ยวของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ศูนย์วิจัยกรุงศรี. (2564). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. ค้นเมื่อ 22 มกราคม 2564, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- ศิริพงศ์ รักใหม่ เยาวภรณ์ เลิศกุลทวนนท์ กาญจนา แชนนอน และกรกช มนต์รัฐศิริกุล. (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม.วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(1), 345-354.
- สถาบันการบินพลเรือน. (2563). สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำไตรมาสที่ 1/2563. มกราคม – มีนาคม 2563.
- Aurora, G-M., Víctor, J., & Rodrigo Martín-Rojas, G-M. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96(2021), 102928.
- Beirman, D. (2003). United States: September 11, 2001 terrorist attack: The impact on American and global tourism. In D. Beirman. (ed.). *Restoring Tourism Destinations in Crisis: A Strategic Marketing Approach*. Oxon : CABI Publishing.
- Cavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Journals of Tourism Research*, 29(2), 478-496.
- Chuangphusri, P. & Buranasing, S. (2011). *Conflict Management and Crisis Management*. Bangkok: Prince Damrong Rajanuphap Institute. (in Thai).

- Chaturvedi, A. (2020). Hoteliers, Industry Bodies Express Concerns About More Hotels Being Requisitioned by Delhi Government. *Economictimes*. Retrived on June 9, 2021 from <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/hoteliers-industry-bodies-express-concerns-about-more-hotels-being-requisitioned-by-delhi-government/articleshow/76409693.cms?from=mdr>
- Clemence, S. (2020). Nearly 1,000 New Hotels Are Still Opening During the Pandemic. *Why? Bloomberg*. Retrieved on June 9, 2021 from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-17/why-new-hotels-are-still-opening-during-the-pandemic>.
- Dhungana, S., & Magar, A., (2020). Investments Made by Several Hotels Are at Risk Now. *The Hymalyantimes*. Retrieved on June 9, 2021 from <https://thehimalayantimes.com/business/investmentsmade-by-several-hotels-are-at-risk-now/>
- Economic Intelligence Center. (2020). Thailand after Kovid-19 Part 1: Impact of the economy and Thai labor market. Retrieved on May 9, 2021 from <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/thailand-after-covid-ep1.html>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Fu, Y. (2020). The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1829806.
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2006). Tourist destination risk perception: the case of Israel. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(2), 83-108.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Jiang, Y., & Wen, J., (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 32, 2563–2573.
- Johns Hopkins University (2021). Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE). Retrieved on July 7, 2021 from <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/dashboards/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management* 90, 1- 11.
- Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411–419.

- Herédia-Colaço, V., & Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94(102835), 1-12.
- Israeli, A., Mohsin, A., & Kumar, B., (2011). Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 367–374.
- Ivan, K. W. L., & Jose, W. C. W. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Kimes, S. E. (2020). Coronavirus: How are hotels responding? Retrieved on June 25, 2020 from <https://www.sherrickimes.com/post/coronavirus-how-are-hotels-responding-survey-results-march-16-webinar-with-dave-roberts>
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Lepp, A., & H. Gibson. (2003). Tourist roles, perceived risk and international tourism. *Annals of Tourism Research*, 90(3), 606-624
- Menegaki, A. N. (2020). Hedging feasibility perspectives against the COVID-19 in the international tourism sector. *Preprints*. (ahead of print) from <https://www.preprints.org/manuscript/202004.0536/v1>
- Mulvihill, T., & Beaumont, E. (2020). From Ayurvedic Video Consultations to Pro Bed-making Tips: How Hotels Can Help You Survive the Lockdown. *Telegraph*. Retrieved on June 9, 2021 from <http://www.telegraph.co.uk/travel/hotels/articles/pillow-talk-latest-hotel-news-trends-and-openings/>
- Odysseas, P., Kostakis, H., & Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia*, 32(1), 80-92.
- Kathleen, F. B. (2017). *Crisis communication a casebook approach* (5th ed.). New York : Routledge.
- Paul, W., & David, R. M. (2020). COVID-19: towards controlling of a pandemic. *The lancet*, 395, 1015-1018.
- Phi, G. (2019). Framing over tourism: a critical news media analysis. *Current Issues in Tourism*, 23(13), 1–5.
- Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669–683.
- Roan, C., & Kelly, M. (2020). COVID-19: Hospitality Sector Forced Closure Response for SMEs. *KPMG*. Retrieved on June 9, 2021 from <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/03/covid19-coronavirus-hospitality-sector-closure-response-for-sme.html>
- Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. M. (2020). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, 12(8599), 1-17.

- Singapore Tourism Board. 2003/2004. *Forging Ahead*. Retrieved on March 2021 from https://www.nas.gov.sg/archivesonline/government_records/Flipviewer/grid_publish/7/784eeb3e-47d8-11e7-9199-0050568939ad-S.103of2004/web/html5/index.html?launchlogo=tablet/GovernmentRecordsbrandingLogo.png&pn=5
- Tasci, A. D. A. & Gartner, C. W. (2007). Destination image and its functional relationships. *Journal of Travel Research*, 45(5), 413-425
- TAT Review. (2020). *คาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยว*. Retrieved on May 12, 2021 from <https://www.tatreviewmagazine.com/article/คาดการณ์แนวโน้ม-2020/>
- Tourism Authority of Thailand. (2016). *TAT's Crisis Management*. (Online). Retrieved on May 20, 2021 from https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/tourist/download/article/article_20170505153221.pdf.
- Tourism Economic Review. (2563). *สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ไตรมาส 1/2563*. 1(4) ;. กรกฎาคม – กันยายน. <https://www.mots.go.th/download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>
- Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3–11.
- World Tourism Organization. (2020). *COVID-19 Related Travel Restrictions*. Madrid: UNWTO.
- Covid-19 Tourism Recovery Technical Assistance Package. Madrid : UNWTO
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic: A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164.