

แนวทางการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวภายใต้สภาวะวิกฤต

Managing Guidelines for Tourism Business under Crisis Condition

(Received: June 16, 2021; Revised: November 29, 2021; Accepted: April 21, 2022)

เสีี่ยม บุญพัฒน์¹ มณสิชา ชาวคำ²

Sa-ngiam Boonpat¹ Monsicha Saokham²

บทคัดย่อ

ในสภาวะความผันผวนของเศรษฐกิจโลก โรคระบาด และความไม่แน่นอนต่าง ๆ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศแต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจบริการได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดความเสี่ยงมากมายต่อธุรกิจและคนทำงาน ดังนั้น องค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดของธุรกิจ บทความนี้สามารถสรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจบริการ ได้ดังนี้ 1) การใช้เทคโนโลยีสำหรับการทำกิจกรรมออนไลน์ การสร้างแพลตฟอร์มต่าง ๆ ในการสื่อสารและทำการตลาด รวมถึงการรวบรวมฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งเป็นการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ทำให้ทราบความต้องการและการรับรู้ของลูกค้า 2) ปรับการทำงานให้เป็นปัจจุบัน โดยการคาดการณ์ระยะสั้นและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในรูปแบบของเงินตรา สินทรัพย์ และบุคลากรเน้นการสร้างคุณค่าแล้วปรับการทำงาน นอกจากนี้ควรทำความร่วมมือกับพันธมิตร 3) คำนึงถึงระบบห่วงโซ่อุปทาน อันได้แก่เครือข่ายด้านการท่องเที่ยว รวมถึงมาตรการการดูแลจากภาครัฐ เพื่อผู้ประกอบการจะได้ออกแบบกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์สอดคล้องกันอย่างมีส่วนร่วม

คำสำคัญ: สภาวะวิกฤต แนวทางการจัดการ ธุรกิจท่องเที่ยว

¹ สำนักวิชาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

School of Tourism, Chiang Rai Rajabhat University

e-mail: sa-ngiam.boonpat@crru.ac.th

² สำนักวิชาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

School of Tourism, Chiang Rai Rajabhat University

Abstract

In condition of global economic volatility, epidemics, and uncertainties are risks affecting to business operation. So that the organization must effective management to help them to continue their business. Tourism industry plays an important role in the nation economy but over the years tourism business has been hit by crisis and there many risks to businesses and workers. Therefore, the knowledge of crisis management for tourism business is essential to the operation and survival of a business.

This article can summarize the guidelines for managing crisis in tourism business as follows 1) Using online activities for creating different platforms including the collection of large databases, which is the storage of customer data. 2) Up-to-date work by making short-term forecasts and using available resources whether it's cost in form of money, assets and manpower for creating value and adjusting work, also cooperation with partners 3) Take into account the supply chain system such as the tourism network including measures of government supervision so that business owner will be able to design activities creatively and coherently with participation.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Tourism Business

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่องแต่อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ท่องเที่ยวในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอนทั้งจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความไม่มั่นคงด้านเศรษฐกิจ และการเมืองของหลายประเทศทั่วโลก รูปแบบวิกฤตที่เกิดขึ้น ในโลกมีความแตกต่างกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันซึ่ง Simon Kennedy, (2020) กล่าวว่า “วิกฤตโควิด-19 ครั้งนี้เป็นวิกฤต ที่ไม่เหมือนวิกฤตใดในอดีต (This time is really different)” วิกฤตโควิด-19 เป็นวิกฤตทางสาธารณสุขโลกมีลักษณะการแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายประเทศต้องใช้มาตรการการล็อกดาวน์เพื่อจำกัดการแพร่ระบาด มีผลทันทีกับการใช้ชีวิต อาชีพ และเศรษฐกิจ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการเดินทางทั่วโลกหยุดชะงักพร้อมกัน เกิดเป็นวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลทั้งอุปสงค์และอุปทานในเวลาเดียวกัน (Brinca, Duarte & Faria-e-Castro, 2020) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) (Gopinath, 2020) ประเมินว่า เศรษฐกิจโลกปี 2563 จะหดตัวที่ร้อยละ 3 โดยจะต่ำสุดในไตรมาสที่ 2 และเลวร้าย

ที่สืบทอดมาแต่ Great Depression ในคริสต์ทศวรรษ 1930 และถือเป็นครั้งแรกที่ทั้งประเทศเศรษฐกิจหลักและประเทศกำลังพัฒนาเข้าสู่ภาวะถดถอยพร้อมกัน ประเมินมูลค่าความเสียหายต่อเศรษฐกิจโลกในปี 2563 และ 2564 ไว้สูงถึงกว่า 9 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งใหญ่กว่าเศรษฐกิจของญี่ปุ่นและเยอรมนีรวมกัน ขณะที่องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ประเมินว่าปริมาณการค้าโลกจะหายไปถึง 1 ใน 3 เทียบกับปีก่อน สถานการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้เศรษฐกิจโลกในปีนี้มีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย (Recession) โดยเฉพาะประเทศที่เศรษฐกิจพึ่งพิงกับการท่องเที่ยวและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นสำคัญ บีซิเนส ทูเดย์ (Business Today, 2020) รายงานว่า องค์การสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก (World Travel & Tourism Council หรือ WTTC) ได้คำนวณสัดส่วนรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวต่อ GDP พบว่า ไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวคิดเป็นประมาณร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP และธุรกิจโรงแรม (โรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์) เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวเป็นสำคัญ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดโรงแรมและภัตตาคารปี พ.ศ. 2562 คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมดหรือประมาณ 9.2 แสนล้านบาท เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านราคา และค่าครองชีพ (อรุณ ศิริจานุสรณ์, 2564) การระบาดของโควิด-19 ได้สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญต่อไทย เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ถือว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบจากการที่จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก ฐานา บุนยประวิตร (2564) รายงานเรื่องธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังโควิด-19 ว่า 11 เดือนแรกของปี 2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัวลงร้อยละ 81.4 ไทยสูญเสียรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 1.5 ล้านล้านบาท จากที่เคยได้รับ 1.9 ล้านล้านบาทในปี 2562 เฉพาะธุรกิจโรงแรมของไทยได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกอยู่ที่ร้อยละ 29.3 เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ร้อยละ 69.7 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัวร้อยละ 73.6 ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น ลดราคาห้องพัก ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเน้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศลดค่าใช้จ่ายและหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง เป็นต้น

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกต้องมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเพื่อบรรเทาผลกระทบจากโควิด-19 ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตทำให้สูญเสียแหล่งรายได้ ตำแหน่ง การแข่งขัน และธุรกิจต่อเนื่องขององค์กร เมื่อเกิดภาวะวิกฤตองค์กรทุกแห่งรวมถึงธุรกิจการท่องเที่ยวจะมีแนวทางแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปเพื่อให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตให้น้อยที่สุด (ศิริพงศ์ รักใหม่ และ คนอื่น ๆ, 2560, น. 347) ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการให้บริการคำนึงถึงความปลอดภัย คิดวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ เช่น การร่วมมือกันทางธุรกิจ การปรับผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับผู้บริโภค เป็นต้น (ศุภลักษณ์ ศรีวิไล และ

รุ่งเรือง ทองศรี, 2564, น. 411-412) ธุรกิจที่มีแผนและกลยุทธ์สามารถรับมือและจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดีจะสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตและฟื้นตัวได้ดีกว่า ดังนั้น องค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤตจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภายใต้สภาวะวิกฤต โดยนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤตธุรกิจท่องเที่ยว พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจท่องเที่ยวในการนำไปวางแผนเพื่อการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นและดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ความหมายของภาวะวิกฤต

สภาวะวิกฤตหรือภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ส่งผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อชีวิต ทรัพย์สินของบุคคล ตลอดจนชื่อเสียง และการดำเนินการประกอบกิจการขององค์กรซึ่งอาจเกิดจากธรรมชาติหรือการกระทำของมนุษย์ ในขณะที่ ประพันธ์ ช่วงภูศรี และ สำเริง บุรณะสิงห์ (2554, น. 20-22) อธิบายความหมายวิกฤตการณ์ (Crisis) ตามพจนานุกรมของ Oxford ไว้ว่าหมายถึงช่วงเวลาที่มีปัญหาหนัก หรือช่วงเวลาอันตราย หรือเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ ทั้งนี้คำว่า Crisis มาจากภาษากรีก คือ Krisis ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Differentiation) หรือการตัดสินใจ (Decision) โดยนิยมใช้ในทางการแพทย์ต่อมาในศตวรรษที่ 16 เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (Glaesser, 2006, น. 294-303) ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ทำให้เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อระบบหรือองค์กรได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะการณ์ที่เกิดเหตุการณ์สำคัญอันอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและเป้าหมายของบริษัทหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ ตามความหมายของภาวะวิกฤต จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยทั่วไปประเภทของ ภาวะวิกฤตอาจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Natural Crisis) และ ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ (Human-induced Crisis) ในช่วงที่ผ่านมาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจาก มนุษย์หลายเหตุการณ์ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงและยาวนานกว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Glaesser, 2006, pp. 294-303) สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะ วิกฤตต่อธุรกิจ ท่องเที่ยวและโรงแรม ได้แก่ สงคราม ภัยธรรมชาติ โรคระบาด อุบัติเหตุรุนแรง ปัญหา สิ่งแวดล้อมการก่อการร้าย วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นต้น และภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม จึงหมายถึง สภาวะการณ์ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม มีสาเหตุมาจาก ทั้งภัยธรรมชาติและภัยที่เกิดจากมนุษย์ (ศิริพงศ์ รักใหม่ และ คนอื่น ๆ, 2560, น. 346-348) ที่เป็นต้นเหตุทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาในการดำเนินงาน

แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ สำหรับประเภทที่หนึ่ง คือ ภาวะวิกฤตที่คาดเดาล่วงหน้าได้โดยสาเหตุมักเกิดมาจากปัจจัยภายใน เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารผิดพลาดขององค์กรหรือความผิดพลาดจากสินค้าและบริการองค์กร และประเภทที่สอง คือ ภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้โดยสาเหตุมักเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย การถูกโจมตีหรือใส่ร้ายป้ายสี

วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) มีผู้เชี่ยวชาญให้ความหมายและอธิบายไว้ โดย Myers (1991) และ Coombs (2007) อธิบายถึงวงจรของภาวะวิกฤตไว้เป็น 3 ลำดับดังนี้

1. ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Pre-crisis) เป็นช่วงที่วิกฤตยังไม่เกิดแต่เริ่มเห็นประเด็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ ประกอบไปด้วยการค้นพบสัญญาณเตือนของภาวะวิกฤต อาทิ การก่อตัวของสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เกิดความผันผวน และมีความไม่แน่นอนในบางสิ่ง ซึ่งจะปรากฏขึ้นก่อนภาวะวิกฤตและการป้องกันภาวะวิกฤตควรคำนึงถึงการจัดการประเด็นปัญหาก่อนที่จะลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤต เช่น การประเมินความเสี่ยงและกำหนดระดับการเตือนภัย ซึ่งแต่ละระดับการเตือนภัยต้องมีมาตรการป้องกันควบคุมที่แตกต่างกัน

2. ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis response) ซึ่งมีเหตุที่เป็นสัญญาณบ่งบอกถึงภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว โดยจะประกอบไปด้วย 2 ช่วง คือ 1) การรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังต้องควบคุมความรุนแรงที่ตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้น อาทิ การรายงานความคืบหน้า สถานการณ์เกี่ยวกับวิกฤตที่กำลังเผชิญอยู่ และสภาวะรอบข้างเป็นอย่างไร รวมถึงความพร้อมของสถานประกอบการในการรับมือ และ 2) ช่วงของความพยายามสกัดกั้นการลุกลาม รวมถึงการขยายตัวของภาวะวิกฤต โดยอยู่ในขั้นของการตัดสินใจใช้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังคงอาศัยแผนการควบคุมภาวะวิกฤตที่ผู้ประกอบการเคยทำไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็วและการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อจะช่วยเหลือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ระยะหลังภาวะวิกฤต (Post-crisis) เป็นช่วงที่ได้แก้ไขสถานการณ์ ซึ่งภาวะวิกฤตคลี่คลายหรือผ่านพ้นไปแล้วและเริ่มฟื้นฟูธุรกิจตามแผนธุรกิจ ธุรกิจต้องประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตแล้วนำมาค้นหาคณะกรรมการหรือมาตรการป้องกันและตั้งรับหากธุรกิจต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตอีก ในขณะเดียวกันระยะหลังภาวะวิกฤตธุรกิจต้องกอบกู้ชื่อเสียงทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน และลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นกลับมา

ขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤตที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้เสนอแนะขั้นตอน ดังนี้คือ

1. รู้จักภาวะวิกฤตและแยกแยะปัญหาวิกฤตว่ากระทบส่วนไหนในการทำธุรกิจบ้าง ทำความเข้าใจความร้ายแรงของภาวะวิกฤต โดยภาวะวิกฤตที่กระทบต่อธุรกิจและองค์กร โดย ไทเกอร์ (2020) กล่าวถึงปัญหาวิกฤตซึ่งประกอบด้วย 1) วิกฤตทางการเงิน (Financial Crisis) ซึ่งเป็นวิกฤตเศรษฐกิจ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน อาทิ ความต้องการซื้อน้อยลงหรือลูกค้ามีกำลังจ่ายน้อยลง ส่งผลผลกระทบถึงความอยู่รอดของธุรกิจ ธุรกิจจะมีเงินเข้าน้อยลงจนไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้ หากเป็นวิกฤตระดับประเทศ ดังเช่นการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบกับทุกกลุ่ม รัฐบาลต้องเสริมสภาพคล่องช่วยเหลือธุรกิจที่ได้รับความเดือดร้อน 2) วิกฤตทางบุคลากร (Personnel Crisis) หมายถึง จำนวนบุคลากรในองค์กรมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจหรือศักยภาพของบุคลากรลดลงหรือบุคลากรไปกระทำความผิดจนทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงหรืออาจจะมีปัญหาด้านกฎหมาย 3) วิกฤตทางองค์กร (Organizational Crisis) หมายถึง วิกฤตที่เกิดจากการวางตำแหน่งงานผิดจัดหาคคนไม่เหมาะสมกับงาน ทำให้การดำเนินงานล่าช้าหรืองานไม่มีประสิทธิภาพ หรือการดำเนินงานผิดพลาด ข้อมูลไม่ถูกต้องข้อมูลรั่วไหล จนทำให้ลูกค้าหรือคู่ค้าทางธุรกิจเสียหาย 4) วิกฤตทางเทคโนโลยี (Technological Crisis) ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้บางองค์กรปรับตัวไม่ทันสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ นอกจากนั้นแล้วยังมีปัญหาก่เกิดขึ้นทางเทคโนโลยี อาทิ เว็บไซต์ล่ม ถูกปิดบัญชีโฆษณา บัญชีไลน์บริษัทหาย เหตุการณ์เหล่านี้ทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง และเสียความไว้วางใจจากลูกค้า 5) วิกฤตทางธรรมชาติ (Natural Crisis) หมายถึงปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม ความแห้งแล้ง แผ่นดินไหว ฝุ่นละออง คอวันพิช ภัยธรรมชาติสามารถสร้างความเสียหายหรืออาจจะทำให้ธุรกิจต้องปิดตัวลงได้

2. ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดเมื่อเกิดปัญหาวิกฤตเพราะการตัดสินใจแต่ละอย่างอาจจะมีผลกระทบที่ไม่คาดคิด เพราะฉะนั้น ควรพิจารณาบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอนการแก้ปัญหา เลือกตัวแทนพนักงานจากส่วนหลัก ๆ ทำความเข้าใจความร้ายแรงของภาวะวิกฤต สร้างทีมในการกอบกู้สถานการณ์ให้พิจารณาว่าปัญหาจากวิกฤตกระทบส่วนไหนของธุรกิจบ้าง ไม่ว่าจะเป็น องค์กรลูกค้า หรือพนักงานหากกระทบยอดขายก็นำฝ่ายขายมาเข้าร่วม หากกระทบภาพลักษณ์ก็ให้ฝ่ายการตลาดเข้าร่วม หรือหากมีปัญหาด้านกฎหมายก็ให้ฝ่ายกฎหมายมาเข้าร่วม ขั้นตอนนี้สามารถใช้ในการสร้างแผนป้องกันวิกฤตล่วงหน้าได้

3. การแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย การป้องกัน สำหรับอนาคต การแก้ไขปัญหาปัจจุบัน และการฟื้นฟูส่วนที่เสียหายไปแล้ว 1) การป้องกัน หมายถึง การสร้างแผนตอบสนองหรือแก้ปัญหา ประกอบด้วย เครื่องมือที่จะใช้ในการแก้ปัญหา และทรัพยากรที่มีอยู่ ด้วยการระดมความคิดเห็นและการจัดการความรู้ ใครบ้างที่จะได้รับผลกระทบ โดยเรียงแผน

จากปัญหาที่มีผลกระทบน้อยไปหามาก หลังจากนั้นจึงพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาอื่น ๆ ซึ่งแผนและการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องมีการทบทวนและแก้ไขเสมอ มีการทดลองปฏิบัติและทำการแก้ไข 2) การแก้ไขปัญหาก็ปัจจุบันนั้นหมายรวมถึง การปรับตัวทักษะของพนักงานในองค์กรและผู้บริหาร หากพนักงานในองค์กรเป็นพนักงานที่มีทักษะมาก สามารถทำงานได้หลากหลาย โอกาสที่องค์กรจะสามารถนำทักษะของพนักงานเหล่านี้มาใช้งานให้เกิดประโยชน์ในช่วงภาวะวิกฤตก็มีมากขึ้นจะเห็นได้ว่าภาวะวิกฤตขององค์กรนั้นสามารถแบ่งได้หลายหมวดหมู่ และความร้ายแรงของภาวะวิกฤตก็สามารถแบ่งได้หลายประเภท ดังนั้น เจ้าของธุรกิจก็ต้องอาศัยทักษะการปรับตัว 3) การฟื้นฟูถึงแม้จะผ่านพ้นวิกฤตไปแล้ว องค์กรต้องหาวิธีฟื้นฟูส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจที่ถูกกระทบในช่วงภาวะวิกฤต อาจจะเป็นการตามหาลูกค้าที่หายไป การสร้างชื่อเสียงองค์กรขึ้นมาใหม่ หรืออาจจะเป็นการซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจ

4. การอบรมสอนบุคลากรให้มีทักษะเพียงพอสำหรับการแก้ปัญหาหากพนักงานในองค์กรมีทักษะไม่เพียงพอจำเป็นที่จะต้องหาบุคคลภายนอกหรือทรัพยากรภายนอกเข้ามา อาจจะเป็นการหาคนเข้ามา ทำแทนในระยะสั้น หรือการสอนพนักงานเพิ่มทักษะสำหรับวิกฤตในอนาคต พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะรู้ว่าในยามวิกฤตนั้น แต่ละคนจะต้องปฏิบัติการณ์อย่างไร การสอนและอบรมพนักงาน วิกฤตส่วนมากต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานหลายคนในการแก้ไข บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด องค์กรต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่นที่มีปัญหาแผ่นดินไหว พนักงานทุกคนก็จะได้รับการฝึกอบรมว่าถ้าเกิดแผ่นดินไหวจะต้องทำอย่างไร สำหรับในประเทศไทยก็มีการอบรมสำหรับการหนีไฟในตึกด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นการสอนและอบรมพนักงานว่าในกรณีที่มีวิกฤต สิ่งที่เป็นที่สุดคืออะไร ในสภาวะวิกฤตทั้งพนักงานและองค์กรจะอยู่ในสภาพเครียด หากการวางแผนไม่ได้ลงรายละเอียดมากอาจจะมีการทำงานผิดพลาด ซึ่งความผิดพลาดในสภาวะวิกฤตก็จะทำให้เกิดผลเสียแบบทวีคูณ แผนการทุกอย่างจำเป็นที่จะต้องทำได้จริง หากลงรายละเอียดได้มากจะยิ่งดี สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ การเลือกพนักงานที่มีบุคลิกเหมาะสำหรับการแก้ปัญหา

การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตควรมีการจัดทำคู่มือและแผนการจัดการภาวะวิกฤต และมีการซักซ้อมอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่ให้บริการกรณีฉุกเฉิน (Niininen, 2021) รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันเวลาโดยกำหนดให้มีระบบการสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ให้มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมีการอบรมทักษะการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ การตอบคำถาม และการให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการสื่อสาร ที่ผิดพลาดของสื่อ

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในภาคธุรกิจ

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ รัฐบาลจะมีมาตรการให้การช่วยเหลือ ในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจ ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจ ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละกรณีจำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เนื่องจากภาวะวิกฤตแต่ละครั้งมักมีความแตกต่างกัน แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตทางธุรกิจนี้ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต และ การศึกษาตัวอย่างจากผลการวิจัยต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยกรุงศรี โดย Lunkam (2021) สรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต ได้ดังนี้

1. ประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วยความเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ กำลังแตกต่างกันไป
2. ทบทวนศักยภาพของโมเดลธุรกิจโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจมีการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงและมีการทบทวนแผนต่อเนื่อง
3. สร้างโมเดลธุรกิจใหม่อยู่เสมอ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์ของผู้บริโภคและการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพ การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
4. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานและสามารถสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีโมเดลธุรกิจเหนือคู่แข่ง

บทสรุปการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยว

ประเด็นสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวประกอบด้วยกลยุทธ์ การดำเนินงาน เนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้เกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขึ้นหลายครั้ง อย่างต่อเนื่อง และครั้งนี้เหตุการณ์วิกฤตโควิด-19 ส่งผลให้หลายธุรกิจประสบปัญหาการดำเนินงาน จนผู้ประกอบการบางราย ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งปัญหามาจากปัจจัยแวดล้อมทั้งกระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐานและความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น จึงสามารถสรุปแนวทางการจัดการได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการทำกิจกรรมออนไลน์ เป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว และสามารถกระจายไปได้ทั่วทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันผู้คนจำนวนมากคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มต่าง ๆ เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือในการช่วยเก็บข้อมูล การสร้างสรรค์สื่อ และการ

ออนไลน์จะเป็นสื่อเพื่อนำข่าวสารไปหาลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการในการสื่อสารและทำการตลาดการวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ให้ทันสถานการณ์ อีกทั้งการรวบรวมฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ยังเป็นการรวบรวมข้อมูลลูกค้า ทำให้ทราบความต้องการและการรับรู้ของลูกค้า เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ

2. จากสถานการณ์ที่ผันผวนไม่เป็นปกติในช่วงของการระบาดโรคโควิด-19 การคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยาก ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการทบทวนศักยภาพ ปรับการทำงานให้เป็นปัจจุบันโดยการคาดการณ์ระยะสั้นและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในรูปของเงินตรา สินทรัพย์และบุคลากรเน้นการสร้างคุณค่าแล้วปรับการทำงาน นอกจากนี้ การทำความร่วมมือกับพันธมิตรเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะช่วยประคับประคองธุรกิจได้

3. คำนึงถึงระบบห่วงโซ่อุปทานอันได้แก่เครือข่ายด้านการท่องเที่ยว รวมถึงมาตรการการดูแลจากภาครัฐ เพื่อผู้ประกอบการจะได้ออกแบบกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์สอดคล้องกันอย่างมีส่วนร่วม

ธุรกิจการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบโดยตรงและมีการคาดการณ์ว่าจะกลับมาเปิดบริการได้ช้ากว่าธุรกิจอื่น ฐานะการเงินของผู้ประกอบธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนัก มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบธุรกิจ เพิ่มความยืดหยุ่นด้วยการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่และหาวิธีจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าสอดคล้องกับคุณค่า การให้บริการที่ปลอดภัย เพื่อความสบายใจในการมาใช้บริการ

ข้อเสนอแนะ

วิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ครั้งนี้เป็นตัวเร่งให้เกิดกระแสต่าง ๆ โดยที่เด่นชัดที่สุดคือ การเร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์มากขึ้น อาทิ การชำระเงิน การติดต่อสื่อสาร และใช้สื่อต่าง ๆ เมื่อผู้คนใช้เทคโนโลยีบ่อยขึ้นจนเกิดความคุ้นเคยก็จะเปิดใจและยอมรับเทคโนโลยีมากขึ้น จึงสามารถคาดการณ์ได้ว่ากระแสการใช้เทคโนโลยีน่าจะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวและกลายเป็นภาวะปกติใหม่ในที่สุด (ปัญญพัฒน์ ประสมสิทธิ์เดชสกุล, 2563) ไม่ว่าจะเป็นการเสนอบริการผ่านแพลตฟอร์มตัวกลางเพื่อให้ลูกค้าเห็นและจดจำแบรนด์ อาทิ (Online Travel Agency : OTA) และการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการใช้ระบบอัตโนมัติทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้าเห็นและจดจำ

รายการอ้างอิง

ฐาปนา บุญยประวิตร. (2564). ระเบียบเศรษฐกิจ “อันดามัน” หลังโควิด. สืบค้นจาก

<https://www.thansettakij.com/property/467423>

- ไทเกอร์. (2020). *Thaiwinner: What is crisis management?*. สืบค้นจาก <https://thaiwinner.com/crisis-management>
- ปิซิเนส ทุเดย์. (2563). การท่องเที่ยวของไทยคงต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐฯ ต่อเนื่อง. สืบค้นจาก <https://www.buesinesstoday.co/opinions/08/10/2020/51760/>
- ปัญจพัฒน์ ประสมสิทธิ์เดชสกุล. (2563). วิจัยกรุงศรี: พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/en/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- ประพันธ์ ช่างภูศรี และ สำเริง บุรณะสิงห์. (2554). การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ศิริพงศ์ รักใหม่ และ คนอื่น ๆ, (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, (11)1, 345-353.
- ศุภลักษณ์ ศรีวิไล และ รุ่งเรือง ทองศรี. (2564). การแพร่ระบาดของ โควิด-19 ส่งผลต่อการท่องเที่ยวของประเทศไทย. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, (7)8, 411-412.
- อรุณ ศิริงานสุรณ. (2564). EEC: กับแนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรม ปี 2562 – 2564 กลุ่มธุรกิจโรงแรม. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/972631>
- Brinca, P., B. Duarte and Miguel Faria-e-Castr. (2020). *Is the COVID-19 pandemic a supply or a demand shock?, economic synopses*, Federal Reserve Bank of St. Louis. Retrieved from <https://research.stlouisfed.org/publications/economic-synopses/2020/05/20/is-the-covid-19-pandemic-a-supply-or-a-demand-shock>
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gopinath, G. (2020), *The great lockdown: Worst economic downturn since the great depression*. Retrieved from IMF Blog: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression>
- Kennedy, S. (2020). *Harvard's Reinhart and Rogoff say this time really is different*. Retrieved from Bloomberg: <https://www.garp.org/risk-intelligence/all/a1Z1W000005VMdOUAW>

- Lunkam, P. (2021). *Krungsri research: Tourism & hotel industry in the post-COVID world*. Retrieved from <https://www.krungsri.com/en/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- Niininen, O. (2013). *Five star crisis management: Examples of best practice from the hotel industry*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5772/55209>
- Myers, J ,. (1991). Wellness as the paradigm for counseling and development: The possible future. *Counselor Education and Supervision*, (30)3, 183-193.