

การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

Crisis Management in Hotel Business

♦ ศิริพงษ์ รักใหม่

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวางแผน วิทยาลัยดุสิตธานี

Siripong Rugmai

Ph.D., Vice President of Research and Planning Division, Dusit Thani College,

E-mail: siripong.ru@dtc.ac.th

♦ เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์

คณบดีคณะการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว วิทยาลัยดุสิตธานี

Yaowaporn Lertkultanon

Dean of Faculty of Hotel and Tourism Management, Dusit Thani College,

E-mail: yaowaporn.le@dtc.ac.th

♦ กาญจนา แฮนนอน

คณบดีคณะอุตสาหกรรมบริการนานาชาติ วิทยาลัยดุสิตธานี

Kanjana Hannon

Dean of Faculty of International Hospitality Industry, Dusit Thani College,

E-mail: kanjana.ha@dtc.ac.th

♦ กรกช มนตรีสุขศิริกุล

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและวางแผน วิทยาลัยดุสิตธานี

Korakot Montrisuksirikul

Director of Policy and Planning Office, Dusit Thani College, E-mail: korakot.mo@dtc.ac.th

Abstract

Hotel business is one of the businesses that plays an important role in the economy of the country. Over the years, the hotel business has been affected by the ongoing crisis. Knowledge of crisis management for the hotel business is vital for the operation and survival of the business.

This article aims to provide guidelines for crisis management in the hotel industry. The presentation of concepts and practices of crisis management for the hotel industry are included. The recommendations that benefits the business in its planning and implementation of crisis management for the hotel industry are advised to help overcome the crisis in a sustainable manner.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Hotel Business

บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยการนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมในการนำไปวางแผนและดำเนินการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ให้สามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะวิกฤต การจัดการภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรม

บทนำ

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีความเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นหนึ่งในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ที่ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะจากกลุ่มประเทศบราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน (BRIC) ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวของทุกภูมิภาคทั่วโลกเติบโตอย่างรวดเร็ว องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวโลกในปี 2030 จะเพิ่มขึ้นเป็น 1,800 ล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด อย่างไรก็ตามสถานการณ์ท่องเที่ยวในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอนทั้งจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความไม่มั่นคงด้านเศรษฐกิจและการเมืองของหลายประเทศทั่วโลก (Ministry of Tourism and Sport, 2015) อาจส่งผลกระทบและก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมได้ตลอดเวลา เช่นเดียวกับหลายครั้งที่ผ่านมา

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาวะวิกฤตจากหลายเหตุการณ์ทั่วโลก ได้ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมอย่างรุนแรงหลายครั้ง โดยเฉพาะเหตุการณ์ 11 กันยายน ที่สหรัฐอเมริกา (ปี 2001) การก่อการร้ายที่บาห์ลี (ปี 2002) และกรุงจาการ์ตา (ปี 2003) ประเทศอินโดนีเซีย การก่อการร้ายที่ประเทศสเปน (ปี 2004) ภัยธรรมชาติจากสึนามิในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ปี 2004) วิกฤตเศรษฐกิจเอเชีย (ปี 1997) และการเกิดโรคระบาด โรคซาร์ และไข้หวัดนก (ปี 2003 – 2004) เป็นต้น (Pforr, 2006) ได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมานอกจากประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตดังกล่าวเช่นเดียวกันกับประเทศอื่นแล้ว ยังได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งความวุ่นวายทางการเมือง (ปี 2004 – 2009 และ ปี 2013 – 2014) การเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ (ปี 2011 - 2012) และเหตุระเบิดที่แยกราชประสงค์ (ปี 2015) ล้วนส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตอาจทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรและผู้บริหาร หรือทำให้สูญเสียด้านกระบวนการสร้างคุณค่า แหล่งรายได้ ตำแหน่งการแข่งขัน และธุรกิจต่อเนื่อง (Chuangphusri and Buranasing, 2011) ขององค์กร ยามเกิดภาวะวิกฤตองค์กรทุกแห่งรวมถึงธุรกิจโรงแรม มีแนวทางแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตให้น้อยที่สุด ส่วนใหญ่มักอาศัยวิธีการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาแม้ว่าธุรกิจโรงแรมยังคงประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานอย่างต่อเนื่อง (Rugmai, 2013) เมื่อประสบกับภาวะวิกฤต โรงแรมส่วนใหญ่มักแก้ไขปัญหาโดยการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานหรือบุคลากร อย่างไรก็ตามในภาวะวิกฤตหรือวิกฤตการณ์หนึ่งจะมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว (Chuangphusri and Buranasing, 2011) ธุรกิจโรงแรมที่มีแผนและกลยุทธ์ สามารถรับมือและจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดี จะสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตและฟื้นตัวได้ดีกว่า ดังนั้น องค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤต จึงมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม สำหรับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยมุ่งศึกษาแนวคิดและหลักการของการจัดการภาวะวิกฤต รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมสำหรับประเทศไทย

ความหมายของภาวะวิกฤต

คำว่า ภาวะวิกฤต (Crisis) มักถูกใช้ในความหมายหรือบริบทเดียวกันกับคำว่าวิกฤตการณ์ (Crisis) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า วิกฤต หมายถึง อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย และให้ความหมายของวิกฤตการณ์ หรือวิกฤติการณ์ ไว้ว่าหมายถึง เหตุการณ์อันวิกฤติ (The Royal Institute of Thailand, 1999) ในขณะที่ ประพันธ์ ช่วงภูศรี และสำเริง บุณยะสิงห์ (Chuangphusri and Buranasing, 2011) อธิบายความหมายวิกฤตการณ์ (Crisis) ตามพจนานุกรมของ Oxford ไว้ว่า หมายถึง ช่วงเวลาที่มีปัญหาหนัก หรือช่วงเวลาอันตราย หรือเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ ทั้งนี้คำว่า Crisis มาจากภาษากรีก คือ Krisis ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Differentiation) หรือการตัดสินใจ (Decision) โดยนิยมใช้ในทางการแพทย์ต่อมาในศตวรรษที่ 16 เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (Glaesser, 2006) ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ทำให้เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อระบบหรือองค์กรได้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะการณ์ที่เกิดเหตุการณ์สำคัญอันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายของบริษัทหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ ตามความหมายของภาวะวิกฤต จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

โดยทั่วไปประเภทของภาวะวิกฤตอาจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Natural Crisis) และภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ (Human-induced Crisis) ในช่วงที่ผ่านมาภาวะวิกฤตที่

เกิดขึ้นจากมนุษย์หลายเหตุการณ์ ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงและยาวนาน กว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Glaesser, 2006) สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม ได้แก่ สงคราม ภัยธรรมชาติ โรคระบาด อุบัติเหตุรุนแรง ปัญหาสิ่งแวดล้อม การก่อการร้าย วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นต้น

ภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม จึงหมายถึง สภาวะการณ์ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีสาเหตุมาจากทั้งภัยธรรมชาติและภัยที่เกิดจากมนุษย์ ซึ่งเป็นต้นเหตุ ทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาในการดำเนินงานได้

แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) จัดเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่ง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตจึงมักครอบคลุมกลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตที่น่าสนใจ ได้แก่ Niininen (2013) อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ไว้ว่าเป็น ส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดหมาย องค์กรจำเป็นต้องทราบ สัญญาณเตือนภัย (Warning Signals) และใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากโดยทั่วไปภาวะวิกฤตอาจ เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แต่มีส่งผลกระทบรุนแรง ในขณะที่ Glaesser (2006) กล่าวถึง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกระบวนการและมาตรการเพื่อการ ป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของ อภิสิตี ฉัตรนันทน์ (2552) ที่ระบุว่ามโนทัศน์ประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุด เพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา

ฝ่ายนโยบายและแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (มปป.) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวจากแนวทางขององค์การท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การลดผลกระทบ (Reduction) ที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤต 2) การเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต 3) การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต และ 4) การฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต ทั้งทางด้านความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และการจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรการ (Measures) และเครื่องมือ (Instruments) ในการจัดการภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่ นำเสนอให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในการป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต (Glaesser, 2006; Chattananon, 2009) การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตควรมีการจัดทำคู่มือและแผนการจัดการภาวะวิกฤต และมีการซักซ้อมอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่ให้บริการกรณีฉุกเฉิน (Glaesser, 2006; Niininen, 2013; Policy and Planning Division, Tourism Authority of Thailand, n.d.) กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้

ชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

ประชาคมอาเซียนได้ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน โดยการจัดทำคู่มือการสื่อสารภาวะวิกฤต เพื่อเป็นกรอบในการสื่อสารเพื่อลดผลกระทบของเหตุการณ์วิกฤตที่มีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน (Wongsutinwatana, 2013) โดยกำหนดให้มีระบบการสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเกิดสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจพัฒนาเป็นภาวะวิกฤต ให้มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร มีการอบรมทักษะการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ การตอบคำถาม และการให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาดของสื่อ

โดยสรุปจากการศึกษาแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้น ส่วนใหญ่จะครอบคลุมขั้นตอนของการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือเมื่อเกิดภาวะวิกฤต มาตรการจัดการและดำเนินการในระหว่างเกิดวิกฤต และมาตรการฟื้นฟูหลังสิ้นสุดภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤต เนื่องจากความผิดพลาดของการสื่อสารอาจส่งผลให้ผลกระทบจากภาวะวิกฤตขยายวงกว้างขึ้นและมีความร้ายแรงมากยิ่งขึ้นกว่าที่ควรจะเป็นได้

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตามการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละกรณีจำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เนื่องจากภาวะวิกฤตแต่ละครั้งมักมีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและอินโดนีเซียของ Henderson (1996) บ่งชี้ว่า การฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤตของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและอาศัยการตลาดเชิงรุก ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซียกลับส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาขาดเสถียรภาพทางสังคมและการเมืองเพิ่มขึ้นภายหลังเกิดภาวะวิกฤต

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต รวมทั้งศึกษาตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากผลการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านตามบริบทของโรงแรมแต่ละแห่ง จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปว่า การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม มักดำเนินการเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต อาจจัดทำคู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภาวะวิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนแรงงาน และชะลอ

การรับพนักงาน 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ อาทิ สถานีตำรวจ และ สถานีดับเพลิง 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยของโรงแรม เช่น การติดกล้องวงจรปิด กุญแจอิเล็กทรอนิกส์ การมีระบบป้องกันความปลอดภัยทางอินเทอร์เน็ตและอีเมล เป็นต้น

2. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุด ในขณะเดียวกันการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจเป็นการช่วยเพิ่มผลกระทบจากภาวะวิกฤตให้ขยายตัวเป็นวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์ โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning) เมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดยการกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการสื่อสารตามความจำเป็น ควรให้แผนการตลาดและประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการสื่อสาร ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง และทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Update) อย่างสม่ำเสมอ (Murphy, 2013) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต และสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ ในช่วงเกิดภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมจะต้องดูแลเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงแรมอย่างรอบคอบรัดกุม ให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Srikatalyu, 2005; Chattananon, 2009)

3. วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงแรมแต่ละแห่งที่จะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ยาวนานเพียงใด ผลกระทบหลักที่สำคัญจากภาวะวิกฤตที่มีต่อธุรกิจโรงแรมคือ รายได้ที่ลดลงจากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงานและชะลอการรับพนักงาน (Niininen, 2013) อย่างไรก็ตามโรงแรมบางแห่งที่คำนึงถึงความรู้สึกและมีความผูกพันกับพนักงาน อาจเลือกใช้การจัดการด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในช่วงเกิดภาวะวิกฤตโดยการใช้กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรแบบเสถียรภาพในการปรับลดขนาดของกิจการ โดยไม่ลดจำนวนพนักงานแต่ให้ทำงานล่วงเวลาแทนการรับพนักงานใหม่เพิ่ม เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานด้านบุคลากร (Robcobb, 2010)

4. การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรม รวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มาตรการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน (Preventive Crisis Management) ธุรกิจโรงแรมอาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือ การกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังธุรกิจโรงแรมที่หลากหลายประเภทและสถานที่ รวมทั้งมาตรการเกี่ยวกับการโอนความเสี่ยงและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อลดความเสี่ยงเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (Glaesser, 2006) การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤต ถือเป็นมาตรการสำคัญของโรงแรมที่จะสามารถช่วยเพิ่มความต้องการใช้บริการในภาวะ

วิกฤตได้ ส่วนมาตรการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากการสื่อสารในภาวะปกติ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตก็มีความต้องการข้อมูลข่าวสารทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้น (Glaesser, 2006) ส่วนมาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤตส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ให้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้หลังเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด แนวทางหนึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถใช้การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ (Chattananon, 2009) นอกเหนือจากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยทั่วไป

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้เกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขึ้นหลายครั้งอย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งประสบปัญหาการดำเนินงานจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีแนวทางและวิธีการจัดการภาวะวิกฤตตามแนวคิดและหลักการที่ถูกต้องแล้วก็ตาม แต่ยังคงมีประเด็นสำคัญบางอย่างที่โรงแรมควรให้ความสนใจในการจัดการภาวะวิกฤตดังนี้

1. การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตมีความสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นมาตรการที่มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าทำให้โรงแรมสามารถดำเนินการต่าง ๆ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรับมือภาวะวิกฤตที่ดีที่สุดคือ การป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตนั่นเอง (Grant and Powell, 2000 อ้างใน Chattananon, 2009) ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจึงควรให้ความสำคัญต่อมาตรการป้องกันภาวะวิกฤต เนื่องจากสามารถช่วยลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่มีต่อโรงแรมได้เป็นอย่างดี โดยโรงแรมอาจอาศัยแนวทางการป้องกันภาวะวิกฤตจากการศึกษาประสบการณ์หรือสถานการณ์วิกฤตในอดีต

2. โรงแรมควรมีการซักซ้อม ทำความเข้าใจ และทบทวนแผนการจัดการภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของแผนการจัดการภาวะวิกฤต และสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าโรงแรมต่างชาติมีการกำหนดแผนการจัดการภาวะวิกฤตล่วงหน้าและมีการซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่โรงแรมไทยส่วนใหญ่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงคิดหาแนวทางแก้ไข หรือรอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ (Srikatalyu, 2005) นอกจากนี้ผลวิจัยยังพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ก็มีแผนการป้องกันภาวะวิกฤต แต่ไม่ค่อยได้มีการซักซ้อมหรือสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าองค์กรมีคู่มือจัดการภาวะวิกฤต (Chattananon, 2009) โรงแรมต่าง ๆ จึงต้องมีการทบทวนและปรับปรุงแผนการจัดการภาวะวิกฤตให้เหมาะสมอยู่เสมอ ต้องมีการทดสอบแผนและซักซ้อมผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3. โรงแรมต่าง ๆ ควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงแรมมากกว่าที่ควรจะเป็นได้ หากไม่สามารถจัดการด้านการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ต้องตอบคำถามและให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เกี่ยวข้อง สื่อ และสังคมอย่างชัดเจนครบถ้วนและทั่วถึง ตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในอเมริกาหลังเกิดเหตุระเบิดระหว่างการแข่งขันบอสตันมาราธอนเมื่อ ปี 2556 โดยโรงแรมหลายแห่งอาศัยการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้า เพื่อน และญาติพี่น้องทราบข่าวและมั่นใจว่าลูกค้าและพนักงานโรงแรมทุกคนปลอดภัย (Murphy, 2013) ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจโรงแรม ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้อย่างมั่นคง

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความตระหนักและการให้ความสำคัญกับการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤต การซักซ้อม และการปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนการจัดการภาวะวิกฤตเป็นสำคัญ

บทสรุป

การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากการเกิดภาวะวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ก่อปรกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตยังคงดำรงอยู่อย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ธุรกิจโรงแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต โดยอาศัยแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤต การจัดทำคู่มือ การซักซ้อมทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต และการเตรียมการในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดภาวะวิกฤต และการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังเกิดภาวะวิกฤต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจโรงแรมให้สามารถกลับมาดำเนินการได้เป็นปกติอย่างมั่นคงโดยเร็วที่สุด ข้อพึงระวังสำคัญที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม ก็คือการสร้างความตระหนักแก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการให้ความสำคัญต่อกระบวนการและขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญต่อการวางแผน การซักซ้อม และการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤต

References

- Chattananon, A. (2009). Crisis Management Strategy for Organization Leader. *Journal of Business Administration*. 32(122), 8 – 18. (in Thai)
- Chuangphusri, P. and Buranasing, S. (2011). *Conflict Management and Crisis Management*. Bangkok: Prince Damrong Rajanuphap Institute. (in Thai)
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Henderson, J. C. (1996). Southeast Asian Tourism and the Financial Crisis: Indonesia and Thailand Compared, *Current Issues in Tourism*, 2(4), 294 – 303.
- Ministry of Tourism and Sport. (2015). *Thailand Tourism Strategies 2015 – 2017*. Bangkok: Ministry of Tourism and Sport. (in Thai)
- Murphy, C. (2013). Best Practices in Hotel Crisis Management. *Lodging Magazine*. Available from <http://lodgingmagazine.com/PastIssues/PastIssues/Handling-Social-Media-in-a-Crisis-2741.aspx>. (cited Oct. 1, 2016).
- Niininen, O. (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).
- Pforr, C. (2006). *Tourism in Post-crisis is Tourism in Pre-crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*. Perth: Curtin University of Technology.
- Policy and Planning Division, Tourism Authority of Thailand. (n.d.). Guideline for Crisis Management. *e-TAT Tourism Journal*, p. 1 – 5. (in Thai)
- Robcob, J. (2010). *Human Resort Management Strategy in Economic Crisis of Hotel Business in Meung District, Pitsanulok Province*. Faculty of Management and Information Science, Naresuan University. (in Thai)
- Rugmai, S. (2014). Human Resource Management in Hotel Business Based on ASEAN Competency Standard. *Dusit Thani College Journal*. 8(1), 195 – 213. (in Thai)
- Srikatalyu, N. (2005). Crisis Management of Hotel in Phuket: A Comparison of Thai and Foreign Hotel Management Style. Faculty of Business Administration, Dhurakij Pundit University. (in Thai)
- The Royal Institute of Thailand. (1999). *The Royal Institute Dictionary 2009*. Available from <http://rirs3.royin.go.th/word37/word-37-a0.asp>. (cited Oct. 4, 2016). (in Thai)
- Wongsutinwatana, P. (2013). *Crisis Management for Tourism of ASEAN Countries*. Available from <http://www.tatreviewmagazine.com/web/menu-read-web-etatjournal/menu-2014/menu-2014-oct-dec/611-42557-asean-crisis> (cited Oct. 4, 2016). (in Thai)
- Zech, N. M. (2016). *Crisis Management within the Hotel Industry: A Stakeholder Relationship Management Approach*. Doctoral thesis in Management Science. University of Latvia.



Siripong Rugmai, Ph.D., Ph.D., Higher Education, Chulalongkorn University, M.S. Applied Statistics, National Institute of Development Administration (NIDA), Vice President of Research and Planning Division, Dusit Thani College.



Yaowaporn Lertkultanon, MSc. in International Hotel Management University of Surrey, England, Studying Doctor of Philosophy Program in Tourism Management, Naresuan University, Dean of Faculty of Hotel and Tourism Management, Dusit Thani College.



Kanjana Hannon, MSc. Tourism Marketing University of Surrey, England Studying Doctor of Philosophy Program in Tourism Management, Naresuan University, Dean of Faculty of International Hospitality Industry, Dusit Thani College.



Korakot Montrisuksirikul, MSc. International Hotel Management, University of Surrey, England, Director of Policy and Planning Office, Dusit Thani College.