

การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19

Crisis Management of Lodging Businesses in Thailand under the COVID-19 Crisis

♦ อมรรวดี ไชโย

หัวหน้าภาควิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี (พัทยา)

Ammarawadee Chaiyo

Head of Hotel and Resort Management, Faculty of Hospitality Industry,

Dusit Thani College, Pattaya, E-mail: Ammarawadee.ch@dtc.ac.th

♦ เมทนี มหาพรหม

อาจารย์ภาควิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี (พัทยา)

Metanee Mahaprom

Lecturer, Hotel and Resort Management, Faculty of Hospitality Industry,

Dusit Thani College, Pattaya, E-mail: Metanee.ma@dtc.ac.th

Received: September 2, 2020 ; Revised: September 14, 2020; Accepted: October 12, 2020

Abstract

The coronavirus disease that started in 2019 (COVID-19) pandemic is a serious global crisis that directly affects lodging businesses within the Tourism and Hospitality industries. Therefore, it is a new type of challenge for lodging businesses to apply for survival adaptation. This article aims to provide concepts and guidelines in crisis management for lodgings in Thailand under the COVID-19 crisis. The recommendations are beneficial for lodging business operators in their strategic planning operations and implementation of crisis management for the lodgings. By using related concepts and theories as a framework for determining management guidelines, lodging businesses are better able to handle and overcome the COVID-19 crisis in a sustainable and efficient manner.

Keywords : Crisis, Crisis Management, Lodging Businesses, The Coronavirus Pandemic (COVID-19)

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (โควิด-19) เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พักแรม ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

นำเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่แพกแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่แพกแรมในการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการกำหนด แนวทางการจัดการ เพื่อให้ธุรกิจที่แพกแรมสามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : วิกฤตการณ์ การจัดการภาวะวิกฤต ธุรกิจที่แพกแรม การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19

บทนำ

ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เรียกชื่ออย่างเป็นทางการ คือ โคโรนา-ไนท์ทีน หรือ COVID-19 (World Health Organization, 2019) เป็นโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรงที่สามารถติดต่อจากมนุษย์สู่มนุษย์ได้ง่าย มีการแพร่กระจายไปในทุกภูมิภาคทั่วโลก ทำให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงนับเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและมีความรุนแรงในระดับโลก การแพร่ระบาดของไวรัสนี้ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ (Centers for Disease Control and Prevention, 2020) อาทิ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ เป็นต้น

ธุรกิจที่แพกแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากอัตราการเข้าแพกแรมเฉลี่ยในเดือนมกราคม - เดือนกันยายน พ.ศ. 2562 อยู่ที่ร้อยละ 71.1 สูงกว่าในปี พ.ศ. 2560 และปี พ.ศ. 2561 ที่มีเพียงร้อยละ 68.5 และ 71.0 ทำให้ในปี พ.ศ. 2562 มีรายได้รวมสูงถึง 3.1 ล้านล้านบาท (GSB Research, 2019) แต่วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเดือนมกราคม - เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 คาดว่าจะลดลงมากกว่าร้อยละ 20 และจะลดลงอย่างต่อเนื่อง (TAT Review, 2020) โดยเฉพาะในไตรมาสที่สองที่การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เพิ่มระดับการแพร่กระจายไปยังประเทศต่าง ๆ มากขึ้น ผนวกกับมาตรการป้องกันการระบาดของแต่ละประเทศที่ยกระดับความเข้มข้นขึ้น เช่น มาตรการอุปสงค์มวลรวม มาตรการกักกันบริเวณของบุคคลกลุ่มเสี่ยง และการปิดเมือง เป็นต้น ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาประเทศไทยคาดว่าจะลดลงถึงร้อยละ 30 หรือจำนวนประมาณ 6.3 ล้านคน และมีแนวโน้มจะลดลงอย่างต่อเนื่อง (TAT Review, 2020) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เช่น ธุรกิจการบิน เกิดการยกเลิกเที่ยวบินทั้งในและต่างประเทศ ธุรกิจที่แพกแรม เกิดการยกเลิกจองโรงแรม ธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ มีการยกเลิกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจในอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ เป็นต้น การชะลอการผลิตในภาคอุตสาหกรรมทั่วโลกที่อยู่ภายใต้ระบบห่วงโซ่อุปทานโลก จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องด้านการค้าและการลงทุนทั้งภายในและระหว่างประเทศ (TAT Review, 2020; Thai PBS, 2020)

เมื่อก้าวถึงผลกระทบการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม พบว่า ทั้งผู้ประกอบการและแรงงานในธุรกิจได้รับผลกระทบเป็นจำนวนไม่น้อย เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมเป็นงานบริการ ต้องมีการสัมผัสหรือใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก อันจะเสี่ยงต่อการแพร่กระจายเชื้อระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดยหนึ่งในเนื้อหาสำคัญคือการทำอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดร่วมกับคณะกรรมการควบคุมโรคสามารถตัดสินใจสั่งปิดกิจการที่มีแนวโน้มว่าเป็นสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 รวมถึงมาตรการปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักรไทย และมาตรการปิดเมืองเพื่อป้องกันและลดจำนวนการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 (Regulation Issued under Section 9 of the Emergency Decree on Public Administration in Emergency Situations B.E. 2548 (No.1), 2005) ทำให้แหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจที่พักแรมปิดบริการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติตามมาตรการข้างต้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย จากเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมายังประเทศไทยจำนวน 0.82 ล้านคน ลดลงร้อยละ 76.41 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปี พ.ศ. 2562 สร้างรายได้ 0.04 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 77.58 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ในขณะที่เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ธุรกิจการบินระหว่างประเทศระงับการให้บริการชั่วคราว เพื่อปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาล จึงไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในช่วงดังกล่าว (Ministry of Tourism and Sports, 2020) จากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่ลดลงอย่างมาก ภาระหนักจึงตกอยู่กับผู้ประกอบการที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแต่ไม่มีรายได้เข้ามาในกิจการ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องตามมา จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน เช่น การเจรจาขอพักชำระหนี้/ลดดอกเบี้ย การลดต้นทุนดำเนินงาน และการลดจำนวนพนักงาน เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ภายใต้ภาวะวิกฤต นับเป็นความท้าทายใหม่ของธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ทำให้เกิดความปกติใหม่ (New Normal) ด้านมาตรฐานสุขอนามัยในอุตสาหกรรมที่พักแรมของประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ร่วมกับกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จัดโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย หรือ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวได้รับประสบการณ์ที่ดี และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย ส่งผลให้ธุรกิจที่พักแรม จำนวน 32,564 แห่ง (นับเฉพาะที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย) คิดเป็นจำนวนห้องพักกว่า 1.63 ล้านห้องทั่วประเทศ (Thai Hotels Association, 2020) ต้องปรับกลยุทธ์การบริหารงานภายใต้

วิกฤตการณ์ COVID-19 เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในด้านชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ กระบวนการสร้างคุณค่า ตำแหน่งทางการแข่งขัน แหล่งรายได้ และความต่อเนื่องของธุรกิจ (Chuangphusri & Buranasing, 2011) ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมที่มีการวางแผนกลยุทธ์ภายใต้ภาวะวิกฤตและการจัดการความเสี่ยงจะสามารถรับมือและจัดการกับวิกฤตการณ์ นำพาองค์กรผ่านพ้นภาวะวิกฤตและฟื้นตัวได้ดีกว่า เพราะฉะนั้นองค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤต จึงมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือและจัดการแก้ไขปัญหายภายใต้ภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการจัดการ เพื่อเสริมศักยภาพให้ธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยสามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง สภาวะการณ์หรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ทั้งจากธรรมชาติ การกระทำของมนุษย์ และโรคติดต่ออุบัติใหม่ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือสร้างความเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ (Kathleen, 2017) Ulmer, Sellnow, & Seeger (2011) แบ่งภาวะวิกฤตเป็น 2 ประเภท คือ 1) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตั้งใจ ได้แก่ การก่อการร้าย การขัดขวางการทำงาน ความรุนแรงในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับลูกค้า ความเป็นเจ้าของปัจจัยวัตถุดิบโดยฝ่ายตรงข้าม การเป็นผู้นำที่ไร้ศีลธรรม และ 2) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรค ความขัดข้องทางเทคนิคที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ผลกระทบที่เกิดจากความผิดพลาด และความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ ดังนั้นภาวะวิกฤตในธุรกิจที่พักแรมจึงหมายถึง สภาวะการณ์รุนแรงหรือสถานการณ์ความผิดปกติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน มีสาเหตุจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ สงคราม อุปสรรคในการทำงาน เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมให้ประสบปัญหาไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

Glaesser (2006) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการของธุรกิจเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ตั้งแต่การวางแผน การเตรียมความพร้อม การกำหนดกระบวนการ และการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ไปจนถึงการฟื้นฟูธุรกิจหลังภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่ธุรกิจอาจได้รับผลกระทบ และช่วยลดความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลด้านลบต่อองค์กร ในขณะที่ Timothy (2012) เห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องเตรียมการรับมือหรือจัดการกับวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไปทุกภาคส่วนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมจึงต้องมีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจาก

ภาวะวิกฤตมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ Tourism Authority of Thailand (2016) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตสำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) ช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) และช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละช่วงดังนี้ (Coombs, 2007; Ulmer et al., 2011) 1) ช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) การเตรียมความพร้อม (Readiness) ก่อนเกิดภาวะวิกฤต เป็นการป้องกันและระมัดระวังโอกาสที่จะทำให้วิกฤตลุกลามเกินความควบคุม โดยธุรกิจมีแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต (Crisis Communications Playbook) มีการแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้นและแผนงานในการรับมือแต่ละระดับ มีการวางระบบการจัดการ แผนการประชาสัมพันธ์ การวิจัย หรือการอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเมื่อประสบกับวิกฤต 2) ช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) เป็นการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต ขั้นตอนนี้สำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ เริ่มจากการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด ประกอบด้วย การสื่อสารในองค์กร สื่อมวลชนสัมพันธ์ และการออกแถลงการณ์ 3) ช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) เป็นระยะการฟื้นฟู (Recovery) หลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหามาซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป ประกอบด้วย การวางแผนแก้ต้นเหตุของวิกฤตในระยะยาว และเตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือในแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต

เครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต นิยมใช้การประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) และแนวคิดการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Response Strategies) ซึ่งจะช่วยป้องกันโอกาสการเกิดความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรจากภาวะวิกฤต ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ (Coombs, 2007; Glaesser, 2006) 1) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบปฏิเสธ (Deny Crisis Response Strategies) เป็นการตอบสนองต่อวิกฤตโดยองค์กรปฏิเสธความผิดในวิกฤตดังกล่าวตามความเหมาะสม แบ่งได้ 3 แบบ คือ การตอบสนองแบบโจมตีผู้กล่าวหา การตอบสนองแบบปฏิเสธ และการตอบสนองโดยใช้แพะรับบาป 2) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบลดทอนความสำคัญ (Diminish Crisis Response Strategies) เป็นการตอบสนองภาวะวิกฤตโดยลดระดับความสำคัญหรือความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ ช่วยป้องกันผลเสียด้านชื่อเสียงเชิงลบขององค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรมีส่วนต้องรับผิดชอบในเหตุการณ์ดังกล่าวจะน้อยลงผลกระทบต่อชื่อเสียงย่อมน้อยลงตามไป แบ่งได้ 2 แบบ คือ การตอบสนองแบบการขอภัย และการตอบสนองแบบให้เหตุผล 3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะ (Rebuild Crisis Response Strategies) เป็นการชดเชยความเสียหายจากภาวะวิกฤตเพื่อเป็นการตอบสนอง แบ่งได้ 2 แบบ คือ การตอบสนองแบบการให้ค่าชดเชย และการตอบสนองแบบการขอโทษ และ 4) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต

แบบเสริม (Bolstering Crisis Response Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการใช้เสริมทั้ง 3 กลยุทธ์ข้างต้น โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรแบ่งได้ 2 แบบ คือ การตอบสนองโดยการเตือนความจำ และการตอบสนองโดยการชื่นชม

การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมก่อนวิกฤตการณ์ COVID-19

ธุรกิจที่พักแรม (Lodging) เป็นสถานประกอบการที่ให้บริการด้านห้องพักเป็นหลัก การบริการอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกสบาย รู้สึกผ่อนคลาย และรับรู้ถึงความปลอดภัย นำมาซึ่งการเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทน (Denney, 2011) ดังนั้น ธุรกิจที่พักแรมจึงจำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาเพื่อป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ นำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ในขั้นตอนการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต ธุรกิจที่พักแรมส่วนใหญ่จะมีแผนรับมือกับภาวะวิกฤต แต่อาจไม่ได้มีการสื่อสารหรือซ้อมแผน ทำให้พนักงานไม่สามารถเข้าใจและดำเนินการตามแผนได้ เนื่องจากไม่มีคู่มือการบริหารภาวะวิกฤต (Newsom, Turk & Kruckerberg, 2004) ดังนั้นในขั้นตอนการป้องกันจึงต้องจัดทำแผนอย่างต่อเนื่อง แผนป้องกันที่ดีต้องเป็นเอกสารที่เข้าใจง่าย มีข้อมูลพื้นฐานครบถ้วนตามจริง และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกปี รวมถึงมีการทดสอบแผนป้องกันที่จัดทำขึ้นโดยประชุมซักซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ซึ่งจัดให้มีการแบ่งปันประสบการณ์การบริหารภาวะวิกฤตของพนักงานภายในและนอกองค์กรในรูปแบบกรณีศึกษา ร่วมกันวิเคราะห์ เสนอแนะข้อควรและข้อห้ามปฏิบัติในรูปแบบวิดีโอ โดยผู้บริหารธุรกิจต้องเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤต ดังนี้ (Newsom et al., 2004; Tourism Authority of Thailand, 2016)

1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมทำความเข้าใจกับความเสี่ยงโดยระบุความเสี่ยงจากการค้นหาเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่เป็นผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถค้นหาได้จากงาน การจัดโครงการ กิจกรรม กระบวนการทำงาน ข้อมูลสถิติที่เคยเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ ซึ่งมีการระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด อย่างไร และเพราะเหตุใด จากนั้นประเมินความเสี่ยงโดยจัดระดับความเสี่ยงที่ค้นพบ พิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดภาวะวิกฤต และความรุนแรงของผลกระทบจากภาวะวิกฤต ตลอดจนประเมินมาตรการควบคุมที่ควรมีหรือมีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ บรรลุประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์การควบคุมได้เพียงใด เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นำไปสู่การจัดการความเสี่ยงต่อไป

2) การติดตามสถานการณ์และผลกระทบ (Impact Monitoring and Evaluation) ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงภายใต้ภาวะวิกฤตและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผน โดยมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในแผนบริหารความเสี่ยงและผลกระทบให้กับทุกหน่วยงานในธุรกิจที่พักแรมรับทราบและนำไปปฏิบัติ หลังจากนั้นจะมีการติดตามความก้าวหน้าเป็นประจำ

พร้อมทั้งจัดทำสรุปผลการดำเนินงานนำเสนอต่อฝ่ายบริหารรับทราบ เพื่อให้ธุรกิจที่แพคเกจสามารถดำเนินการจัดการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

3) การประชุมร่วมกับหน่วยงานภายนอก (Joint meeting and Network Development) เป็นความสามารถในการนำเสนอสิ่งที่ธุรกิจที่แพคเกจจะดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยง รวมถึงความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพราะหากองค์กรสามารถระบุสาเหตุและกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือแล้ว ลูกค้ามักจะให้ความเชื่อมั่นในแนวทางการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ายอมรับได้ว่าธุรกิจที่แพคเกจจะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้ ตลอดจนการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการแก้ไขภาวะวิกฤต โดยแม้ว่าในช่วงต้นของภาวะวิกฤตธุรกิจที่แพคเกจอาจยังไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ แต่หากผู้บริหารแสดงถึงแผนความรับผิดชอบต่อการจัดการภาวะวิกฤต จะช่วยทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าภาวะวิกฤตดังกล่าวอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรแล้ว

4) คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Manual) เป็นการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาภายใต้การเกิดภาวะวิกฤต โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินโดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับดำเนินงานในปีถัดไป และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป

5) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) ผู้ประกอบการธุรกิจที่แพคเกจควรจัดทำแนวทางในการกำหนดนโยบายมาตรฐาน และกระบวนการทำงานของทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤตที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ภารกิจหลักที่สำคัญจะยังคงสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม เริ่มจากการประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้น การประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานในส่วนงานสำรอง ทบทวนความเสียหาย และการกลับไปปฏิบัติงานในส่วนงานปกติ ตามลำดับ

วิกฤตการณ์ COVID-19 กับธุรกิจที่แพคเกจ

องค์การอนามัยโลกประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) รายงานยอดผู้ติดเชื้อ COVID-19 ในวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2563 โดย Worldometers (2020) พบว่า มีจำนวนผู้ติดเชื้อสะสมทั่วโลกจำนวน 20,026,211 คน และมีผู้เสียชีวิตจำนวน 734,025 คน ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาียอดผู้ติดเชื้อสะสมสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งของโลก จำนวน 5,199,444 คน และมีผู้เสียชีวิตจำนวน 165,617 คน ส่วนในประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 112 ของโลก มีรายงานการพบผู้ติดเชื้อสะสมจำนวน 3,351 คน และมีผู้เสียชีวิตจำนวน 58 คน (Worldometers, 2020) เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดระลอกของเชื้อ COVID-19 ที่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายประเทศทั่วโลกบังคับใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อระงับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด จำกัดการเคลื่อนที่ของกลุ่มคน และลด

การสัมผัสใกล้ชิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหลายธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือ ธุรกิจที่พักแรม สามารถแบ่งลักษณะของผลกระทบออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม ดังนี้

1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติประมาณร้อยละ 12 ของ GDP ประเทศไทย แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และการประกาศมาตรการปิดเมือง (Lock Down) ในเดือนเมษายน 2563 ที่ผ่านมา ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อการรายได้การท่องเที่ยวติดลบร้อยละ -100 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 (Economic Intelligence Center, 2020) จำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงทำให้ธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยได้รับผลกระทบโดยตรงต่ออัตราการเข้าพักและใช้บริการที่น้อยลงไปด้วย บางแห่งต้องปิดดำเนินงานชั่วคราวจากการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ส่งผลทำให้ธุรกิจขาดรายได้หมุนเวียนในกิจการในขณะที่ยังต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเช่นเดิม และเพื่อลดค่าใช้จ่ายธุรกิจที่พักแรมจึงดำเนินมาตรการต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ (1) การลาหยุดงาน (2) การปรับลดเงินเดือนพนักงาน (3) การให้พนักงานหยุดงานโดยไม่รับค่าจ้าง (4) การปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการปรับลดจำนวนพนักงาน และ(5) การปิดกิจการ สอดคล้องกับ Paul & David (2020) กล่าวว่า การบังคับใช้มาตรการการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 เช่น การปิดการคมนาคมทั้งในและระหว่างประเทศ การปิดเมือง การควบคุมจำนวนคน การระงับธุรกิจชั่วคราว เป็นต้น ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาคการส่งออก ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องไปยังการจ้างงานของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการปรับลดค่าใช้จ่ายพนักงาน เช่น การลดเงินเดือน การพักงาน และการปลดพนักงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานขาดรายได้และเกิดความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ (Vulnerable Families) ทั้งยังส่งผลกระทบต่อการลงทุนในธุรกิจที่พักแรมและอสังหาริมทรัพย์ ปี พ.ศ. 2563 ที่กิจกรรมต่าง ๆ ต้องชะลอการลงทุนออกไป (Forbesthailand, 2020) ดังเช่นงานวิจัยของ McKibbin & Fernando (2020) พบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบด้านเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถขยายการลงทุนได้ เพราะเสี่ยงต่อการขาดทุนและส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ อีกทั้งผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าประชาชนต้องเสียค่าใช้จ่ายกับระบบสาธารณสุขเพื่อการป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งมีปริมาณประชากรในประเทศจำนวนมากแต่ระบบการจัดการสาธารณสุขจำกัด ทำให้ประชาชนต้องแบกรับค่าใช้จ่ายครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่รายได้มีจำนวนเท่าเดิมหรือลดลง ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรม พนักงาน ลูกค้า หรือแม้แต่นักท่องเที่ยว นับเป็นหนึ่งในกลุ่มประชาชนที่ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าว การให้บริการของธุรกิจที่พักแรมจึงมีค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุขของพนักงานและลูกค้ายิ่งขึ้น เพื่อการป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 ระหว่างพนักงานและลูกค้าผู้ใช้บริการ นอกจากนี้การบังคับใช้มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งคาดว่าจะช่วยป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ในสังคมได้ แต่ก็ยังส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของธุรกิจในประเทศไทยเป็นจำนวนไม่น้อย

โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจบันเทิง เป็นต้น เห็นได้จากการที่ประชาชนลดค่าใช้จ่ายในการบริโภคลงถึงร้อยละ -7.3 ส่งผลให้ GDP ปี พ.ศ. 2563 ลดลงที่ร้อยละ -0.6 (Economic Intelligence Center, 2020) เนื่องจากมีความกังวลต่อการติดเชื้อหากต้องพบปะสังสรรค์กัน จึงเปลี่ยนเป็นการพบกันแบบออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับมุมมองด้านการใช้เงินที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงวิกฤตการณ์ COVID-19 ปัญหาความไม่แน่นอนและรายได้ที่ไม่มั่นคงในช่วงที่ผ่านมาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าวางแผนที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมและลดการซื้อสินค้าต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul & David (2020) พบว่า การบังคับใช้มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ทำให้กิจกรรมบางอย่างของธุรกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราว ธุรกิจที่พักแรมจึงจำเป็นต้องปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบริการให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่ลดลง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมควรวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สามารถรองรับสภาพเศรษฐกิจและรูปแบบการแข่งขันที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำมาซึ่งความอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม จากผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ประกอบการปรับลดเงินเดือน การให้พนักงานลาโดยไม่รับเงินค่าตอบแทน การพักงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการปิดกิจการ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อเนื่องสู่การดำเนินชีวิตประจำวันจากที่ไม่สามารถออกไปประกอบอาชีพได้เหมือนเดิม ทำให้พนักงานสูญเสียรายได้ กระทบต่อค่าใช้จ่ายในครัวเรือน หรือแม้แต่การเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมกับการซื้ออุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 ของตนเองและสมาชิกในครอบครัว ในขณะที่รายได้ต่อเดือนมีจำนวนเท่าเดิมหรือลดลง ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียดสะสม นำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตายตามมา ข้อมูลจากศูนย์วิจัยและพัฒนากฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ระหว่างวันที่ 1-30 เมษายน พ.ศ. 2563 มีการฆ่าตัวตายเพราะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ทั้งหมด 44 กรณี และมีผู้เสียชีวิต จำนวน 31 ราย (BBC Thai, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sijia, Yilin, Jia, Nan, & Tingshao (2020) กล่าวว่าผลกระทบของเชื้อ COVID-19 ส่งผลให้ประชาชนมีอารมณ์เชิงลบเพิ่มขึ้นจากความวิตกกังวล ซึมเศร้า และความเสี่ยงทางสังคม ในขณะที่อารมณ์เชิงบวก เช่น ความสุข และความพึงพอใจในชีวิตลดลง เนื่องจากมีความกังวลด้านสุขภาพ ครอบครัว ภาวะเครียดจากการไม่ได้ท่องเที่ยว และพบปะสังสรรค์เพื่อน ทั้งยังส่งผลกระทบต่อการเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุนหรือระบบการประกันสุขภาพที่ทำให้สมาชิกครอบครัวบางครัวเรือนไม่สามารถเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุขได้เท่าที่ควร เมื่อเทียบกับครอบครัวที่มีระดับรายได้สูง ดังเช่นงานวิจัยของ Paul & David (2020) เห็นว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 นอกจากส่งผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาพแล้ว ยังก่อเกิดค่าใช้จ่ายในการรักษาสาธารณสุข ซึ่งในบางประเทศที่ประชาชนมีรายได้ระดับปานกลาง-ระดับล่าง ย่อมเป็นข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากรสาธารณสุขของประเทศ นำมาซึ่งความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงระบบสาธารณสุข เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่

เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกและดูแลสวัสดิการพนักงานให้สามารถเข้ารับสิทธิการรักษาในระบบสุขภาพตามเงื่อนไข เพื่อประโยชน์สูงสุด อีกหนึ่งผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการท่องเที่ยว และพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญด้านการวางแผนการเงิน การใส่ใจสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะอาด และเน้นใช้จ่ายเงินผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น สอดคล้องกับการรายงานของ Thai PBS (2020) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้แนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยมากขึ้น ธุรกิจการท่องเที่ยวไม่สามารถคาดหวังนักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มใหญ่ได้ การเดินทางจะเปลี่ยนเป็นกลุ่มขนาดเล็กหรือการเดินทางด้วยตัวเองสูงขึ้น รูปแบบการท่องเที่ยวเป็นแบบระยะสั้น เพื่อลดความเสี่ยงการติดเชื้อ ตลอดจนนักท่องเที่ยวให้ความสนใจด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมควรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อออกแบบสินค้าและบริการที่ได้คุณภาพ มีมาตรฐาน และสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรม

ผลกระทบในช่วงวิกฤตการณ์ COVID-19 ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย พบว่า ธุรกิจที่พักแรม จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่พักแรมในอนาคต ซึ่งมีการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน คือ (1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต โดยจัดทำคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานตามบริบทของที่พักแรม (Coombs, 2007) (2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์และกำหนดผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสม การนำเสนอข้อมูลมีความถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา เพื่อสร้างการยอมรับต่อสังคม และบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต (Timothy, 2012) (3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตนำมาซึ่งผลกระทบด้านรายได้ของธุรกิจที่พักแรมลดลงจากจำนวนผู้ใช้บริการที่น้อยลง ธุรกิจที่พักแรมจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนและบริหารจัดการพนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การลดจำนวนพนักงาน ชะลอการรับพนักงาน และการปรับลดขนาดองค์กร เป็นต้น (Newsom et al., 2004) (4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสามารถเลือกใช้การจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน เช่น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง และการกระจายการลงทุน เป็นต้น (Glaesser, 2006) หรือแม้แต่การ

โอนความเสี่ยงการสื่อสารในภาวะวิกฤต การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาด เพื่อสังคม ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ จากพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค จากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ที่ใส่ใจถึงสุขภาพ ความสะอาดและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตมากขึ้น (Thai PBS, 2020) ธุรกิจที่พักแรมจึงต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านสุขอนามัยและมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากสินค้าและบริการของที่พักแรม ภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยใช้แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตมาบูรณาการเข้ากับการบริการในธุรกิจ เพื่อช่วยลดความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลด้านลบต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Glaesser (2006) ที่ว่าการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่ธุรกิจอาจได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมควรมีแผนการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Safety and Clean Service เริ่มจาก (1) Secure Screening หรือการคัดกรอง เป็นการตรวจวัดอุณหภูมิลูกค้าและพนักงานทุกคนทุกครั้งที่เข้ามาในโรงแรม เพื่อตรวจสอบความปกติของอุณหภูมิร่างกาย และให้ลูกค้าสแกนแอปพลิเคชันลงทะเบียนก่อนการเข้าใช้บริการทุกครั้ง (2) Social Distancing การเว้นระยะห่างและจัดการปริมาณการรวมกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น การจัดคิวในการใช้บริการห้องอาหาร การเพิ่มจุดบริการสำหรับการลงทะเบียนเข้าพักและออกจากโรงแรมของลูกค้าแต่ละประเภท เพื่อให้เกิดการเว้นระยะห่างระหว่างกัน (3) Super Hygienic Cleaning การให้ความสำคัญกับสุขอนามัย เพิ่มการดูแลรักษาความสะอาดอุปกรณ์พื้นผิวที่มีการสัมผัสบ่อยครั้ง และพื้นที่สาธารณะเป็นระยะ ทุก ๆ 1-2 ชั่วโมง รวมถึงการใช้อุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อ เช่น สวมใส่หน้ากากอนามัย มีแผ่นกระจกกันระหว่างสนทนากับลูกค้า บริการเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยฟรี ทำความสะอาดห้องพักด้วยผลิตภัณฑ์ฆ่าเชื้อทั้งก่อนและหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ เป็นต้น (4) Support Care Service การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องด้านสุขอนามัยแก่พนักงานและลูกค้าเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ COVID-19 โดยการให้ความรู้และอบรมแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะการให้บริการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิด New Normal ซึ่งจะช่วยควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) จากปัจจัยภายในที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ และ (5) Safety Trace ธุรกิจที่พักแรมมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อความสะดวกและถูกต้องในการติดตามผล จากการให้ลูกค้าลงทะเบียนผ่านแอปพลิเคชันและเก็บข้อมูลการใช้บริการ ซึ่งกลยุทธ์ด้านสุขอนามัยในการบริการเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานที่จะสร้างสรรค์หรือนำเสนอสินค้าและบริการของที่พักแรมให้มีอัตลักษณ์แตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจที่พักแรมภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 (Coombs, 2007)

2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ เนื่องจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและอุตสาหกรรมบริการเพิ่มขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสระหว่างลูกค้าและพนักงาน

ให้น้อยลง ซึ่งนอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อแล้วยังช่วยยกระดับการบริการสู่ยุคดิจิทัลในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ฉะนั้นธุรกิจที่พักรวมควรปรับรูปแบบการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีระบบ Internet of Things การให้บริการโดยหุ่นยนต์ และการนำระบบ AI มาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า สอดคล้องกับ Paul & David (2020) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมการท่องเที่ยว และพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไปของคนในสังคมหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินและเน้นใช้จ่ายเงินผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น จึงเป็นโอกาสของธุรกิจที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจที่พักรวมด้านนวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน ดังนี้ (1) ระบบการ Check In นำระบบ Self Service Check-in เข้ามาใช้บริการมากขึ้น เช่น Mobile Application หรือการติดตั้งอุปกรณ์สำหรับใช้บันทึกยืนยันตัวตนของลูกค้าจากบัตรประชาชนหรือเล่มหนังสือเดินทางแทนการลงทะเบียนเข้าพักรูปแบบเดิมที่มีการสัมผัสระหว่างพนักงานและลูกค้า ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและประหยัดต้นทุนทรัพยากรบุคคลในระยะยาว สอดคล้องกับ Newsom et al. (2004) เห็นว่าธุรกิจที่พักรวมต้องมีการควบคุมต้นทุนและบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดผลกระทบด้านรายได้ของธุรกิจที่พักรวมที่ลดลงจากการลดลงของจำนวนลูกค้า (2) ระบบการ Check Out เป็นการใช่วิธี Online Check Out โดยพนักงานส่งใบแจ้งหนี้การเข้าพัก (Guest Folio) ให้ลูกค้าทางอีเมล จากนั้นลูกค้าสามารถชำระเงินผ่านบัตรเครดิตหรือ E-Wallet อื่น ๆ ได้ทันทีตั้งแต่อยู่บนห้องพักเพื่อลดขั้นตอนการติดต่อใกล้ชิดระหว่างพนักงานกับลูกค้า และยังช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าไม่ต้องรอแถวหน้าเคาน์เตอร์ (3) Cashless เป็นวิธีการชำระค่าบริการต่าง ๆ ของธุรกิจที่พักรวมผ่านทางบัตรเครดิตหรือ E-Wallet แทนการใช้เงินสด เพื่อช่วยลดการสัมผัสและความเสี่ยงจากการจับจ่ายได้แบบเป็นเงินสด ตลอดจนช่วยป้องกันการทุจริตของพนักงานในองค์กรได้ ซึ่งกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีการบริการเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อให้ธุรกิจที่พักรวมสามารถออกแบบบริการที่แตกต่างในภาวะวิกฤต COVID-19 ซึ่งจะช่วยควบคุมต้นทุนการบริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Glaesser, 2006; Timothy, 2012)

3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนในสังคมจากวิกฤต COVID-19 คือ การให้ความสำคัญกับสุขภาพและสุขอนามัยในการดำเนินชีวิตมากขึ้น (Sijia et al., 2020) การให้บริการเชิงสุขภาพแนวใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการพักผ่อนและการฟื้นฟูสุขภาพจึงกำลังได้รับความนิยม นับเป็นโอกาสของธุรกิจที่พักรวมให้สามารถปรับรูปแบบการดำเนินงานโดยเน้นไปที่กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) เพื่อกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) โดยการลงทุนในตลาดเป้าหมายเฉพาะกลุ่มสุขภาพ (Wellness) (Glaesser, 2006) สอดคล้องกับรายงานของ Thai PBS (2020) พบว่า วิกฤตการณ์ COVID-19 ทำให้พฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวเปลี่ยนเป็นกลุ่มขนาดเล็กสูงขึ้นหรือเป็นการเดินทางด้วยตนเอง รูปแบบการท่องเที่ยวเป็นแบบระยะสั้น และนักท่องเที่ยวให้ความสนใจด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น โดยหากพิจารณาจะพบว่าในประเทศไทยยังมีผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมเพื่อสุขภาพ (Wellness Hotel/Resort)

ไม่มากนัก จัดอยู่ในการแข่งขันแบบน่านน้ำสีน้ำเงิน (Blue Ocean) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดแข่งขันรุนแรง ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมปรับแนวคิดเป็นธุรกิจที่พักแรมเพื่อสุขภาพ (Wellness Hotel/Resort) โดยบูรณาการเข้ากับกระแสการทำงานที่บ้าน จึงเป็นโอกาสของธุรกิจที่จะนำเสนอสินค้าและบริการให้สามารถรองรับการทำงานที่บ้าน โดยเพิ่มความโดดเด่นด้านการดูแลสุขภาพเข้าไปในการบริการ เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องพักให้เตียงนอนสามารถปรับความนุ่มและความแข็งของที่นอนได้ทั้ง 2 ด้านในเตียงเดียวกัน ระบบ iHome ที่สามารถปรับไฟ เสียง ให้เกิดการผ่อนคลาย ภายในห้องพักทุกห้องมีสื่อโยะคะ ช่องรายการโทรทัศน์เพื่อสุขภาพและการออกกำลังกาย อุปกรณ์ทำงานประเภทโต๊ะ เก้าอี้ แสงไฟ ที่เหมาะสมต่อลักษณะทางกายภาพของบุคคล เป็นต้น รวมถึงลูกค้าสามารถใช้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่พักแรมได้ แม้จะไม่ได้เข้าพัก หรือที่พักแรมให้ความสำคัญด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยออกแบบตัวเลือกการรับประทานอาหารในห้องพัก มีเมนูอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในตู้เย็นบนห้องพัก จัดอาหารเพื่อสุขภาพสำหรับการประชุมสัมมนา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบายเสมือนทำงานอยู่บ้านและเพิ่มพื้นที่ออกกำลังกายกลางแจ้ง เพื่อให้ลูกค้ามีพื้นที่ส่วนตัวในการออกกำลังกาย ฉะนั้นธุรกิจที่พักแรมจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อรองรับการให้บริการที่พักเชิงสุขภาพให้มีมาตรฐานและคุณภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้จากการกำหนดราคาขายที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีความแตกต่างจากคู่แข่งด้านการเป็นที่พักแรมเพื่อสุขภาพ ช่วยขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดจนหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขันรุนแรงในตลาดปกติ (Coombs, 2007)

บทสรุป

การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย 2 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด ธุรกิจที่พักแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤต ธุรกิจที่พักแรมต้องเตรียมความพร้อม วางแผนจัดการ เตรียมการสื่อสาร จัดทำคู่มือ และอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ถัดมาคือ ช่วงระหว่างวิกฤต โดยการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ และสุดท้ายคือ ช่วงหลังวิกฤต ซึ่งเป็นระยะการฟื้นฟูมาหลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจให้กลับมาดำเนินการตามปกติอย่างมั่นคงโดยเร็ว เพราะฉะนั้นการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นจึงเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจที่พักแรมให้สามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนและจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ
2. ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมควรวางแผนเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงในกรณีที่เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 หรือวิกฤตการณ์อื่น ๆ หลังจากนั้น เพื่อให้ธุรกิจปรับตัวและยังคงอยู่รอด
3. กระทรวงสาธารณสุขและสมาคมโรงแรมไทยควรร่วมมือกันพัฒนาระบบสาธารณสุขภายในที่พักแรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรองรับพฤติกรรมกรรมการดำเนินชีวิตและการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม
4. ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสามารถใช้กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงภายใต้ภาวะวิกฤตในด้านการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเหมาะสม

References

- BBC Thai. (2020). *Covid-19: When people choose to commit suicide because of lack of mention*. (Online). Source: <https://www.bbc.com/thai/thailand-52562321>. Retrieved on June 7, 2020.
- Centers for Disease Control and Prevention. (2020). *Coronavirus (COVID-19)*. (Online). Source: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html>. Retrieved on June 4, 2020.
- Chuangphusri, P. & Buranasing, S. (2011). *Conflict Management and Crisis Management*. Bangkok: Prince Damrong Rajanuphap Institute. (in Thai).
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Denney G. Rutherford. (2011). *Hotel management operations*. Hoboken, N.J.: John Wiley.
- Economic Intelligence Center. (2020). *Thailand after Kovid-19 Part 1: Impact of the economy and Thai labor market*. (Online). Source: <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/thailand-after-covid-ep1.html>. Retrieved on June 9, 2020.
- Forbesthailand. (2020). *Hotel business halts, but "hotel residence" in Asia is still booming Conflict of the Covid-19 crisis*. (Online). Source: <https://forbesthailand.com/news/travel>. Retrieved on June 9, 2020.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- GSB Research. (2019). *Hotel Businesses*. (Online). Source: <https://www.gsbresearch.or.th/>. Retrieved on June 3, 2020.
- Ministry of Tourism and Sports. (2020). *Tourism situation in April 2020*. (Online). Source: https://www.mots.go.th/download/article/article_20200529103312.pdf. Retrieved on June 20, 2020.
- Newsom, D., Turk, J. & Kruckerberg, D. (2004). *This is PR: The Realities of Public Relations*, (8thed). Thomson Wadsworth: Ontario.
- Kathleen, F. B. (2017). *Crisis communication a casebook approach (5th ed.)*. New York: Routledge.
- McKibbin, W. J. & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios). *Centre for Applied Macroeconomic Analysis*. (March, 2020) : 1-43.
- Paul, W. & David, R. M. (2020). COVID-19: towards controlling of a pandemic. *The lancet*. 395 : 1015-1018.
- Regulation Issued under Section 9 of the Emergency Decree on Public Administration in Emergency Situations B.E. 2548 (No.1). (2005). (Online). Source: https://thailand.prd.go.th/mobile_detail.php?cid=4&nid=9666. Retrieved on June 4, 2020.
- Sijia, L., Yilin, W., Jia, X., Nan, Z. & Tingshao, Z. (2020). The Impact of COVID-19 Epidemic Declaration on Psychological Consequences: A Study on Active Weibo Users. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(2032) : 1-9.
- TAT Review. (2020). *Predicting tourism situation trends*. (Online). Source: <https://www.tatreviewmagazine.com/article/2020>. Retrieved on June 20, 2020.
- Thai Hotels Association. (2020). *New Normal in Hotel Industry after COVID-19*. (Online). Source: <https://today.line.me/th/pc/article/>. Retrieved on June 4, 2020.
- Thai PBS. (2020). *TAT. plans to accommodate tourists after outbreak of COVID-19*. (Online). Source : <https://news.thaipbs.or.th/content/292423>. Retrieved on June 9, 2020.
- Timothy, W. C. (2012). *Ongoing crisis communication planning, Managing, and responding*. USA: Sage.
- Tourism Authority of Thailand. (2016). TAT's Crisis Management. (Online). Source: https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/tourist/download/article/article_20170505153221.pdf. Retrieved on June 20, 2020.

Tourism Authority of Thailand. (2020). *International Tourist Arrivals to Thailand*. (Online).

Source: <https://www.mots.go.th/>. Retrieved on June 4, 2020.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Worldometers. (2020). *COVID-19 Coronavirus Pandemic*. (Online). Source:

<https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>. Retrieved on August 10, 2020.

World Health Organization. (2019). *Coronaviruses*. (Online). Source:

<https://www.who.int/thailand/health-topics/coronavirus>. Retrieved on June 3, 2020.



Ammarawadee Chaiyo, M.M. (Integrated Tourism and Hospitality Business Management), National Institute of Development Administration, Head of Hotel and Resort Management, Dusit Thani College, Pattaya.



Metanee Mahaprom, M.A. (Tourism and Hotel Management) University of Phayao, Lecturer, Hotel and Resort Management Dusit Thani College, Pattaya.