

การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา
จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

Crisis Management for the Survival of the Hotel in Pattaya City,
Chonburui Province Under the Epidemic Crisis of The Coronavirus 2019
(COVID-19)

แพรวลดา พจนารัตน์¹ และ ณกมล จันทร์สม²

Praelada Pochjanart¹ and Nakamol Chansom²

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Faculty of Business Administration, Rangsit University

Email: panda.dba.rsu@gmail.com¹, nakammol.c@rsu.ac.th²

Received February 23, 2023; Revised April 15, 2023; Accepted May 5, 2023

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the challenges faced by the hotel business operators; 2) analyze the hotel business environment; 3) examine crisis management guidelines for the pre-crisis phases of hotel operation; 4) analyze crisis management guidelines and survival strategies for hotels during each phase of a crisis; and 5) determine an adaptation strategy for hotel survival using qualitative research. The study was conducted in the Pattaya city area of Chonburi Province, with 45 hotel business operators serving as informants. In-depth interviews were used to collect data. The study found that crisis management approaches and survival strategies differed during each phase of a crisis, and that adaptation strategies were necessary for survival. The CAMSA model, which includes four approaches (Change, Alliance, Marketing, and Sufficient Allocation), can be used as a guideline for hotels to survive during crises.

Keywords: Crisis; Crisis Management; The survival of the hotel; The Epidemic

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม 3) ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม 4) การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม และ 5) เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 45 คน ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในทั้งสามช่วงเวลากับความอยู่รอดของธุรกิจ พบว่า มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาและแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สามารถนำเสนอแนวทางด้วยโมเดล CAMSA ที่ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) 2) แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) 3) แนวทางการตลาด (Marketing) และ 4) แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation)

คำสำคัญ: ภาวะวิกฤต; การจัดการวิกฤต; ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม; ไรศอูบัติใหม่

บทนำ

ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภาวะที่เกิดขึ้นแบบกระทันหันและยากต่อการคาดเดาของการเปลี่ยนแปลง ด้วยมาตรการล็อกดาวน์ของประเทศต่างๆ ทั่วโลกเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศหยุดชะงักส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวอันเป็นส่วนหนึ่งในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคส่วนธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่นๆ ทั้งนี้ พบว่าเกิดผลกระทบใน 3 มิติ ได้แก่ มิติการดำเนินธุรกิจ (ร้อยละ 56.3) มิติด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจมหภาค (ร้อยละ 37.3) และมิติการเดินทาง (ร้อยละ 6.5) (Chantapong & Agmapisarn, 2021) รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในช่วง 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2563 มีอัตราการลดลงร้อยละ 76.8 ซึ่งเป็นการหดตัวของทุกตลาดโดยเฉพาะตลาดหลัก เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศเกาหลีใต้ เป็นต้น หนึ่งในเมืองท่องเที่ยวสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตดังกล่าวเช่นเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเป็นหนึ่งในจังหวัดที่จัดอยู่ในกลุ่มของแผนพัฒนาภาคตะวันออกในการมุ่งพัฒนาให้จังหวัดชลบุรีเป็นฐานเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวปีละมากกว่า 240,000 ล้านบาท หรือคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 70 ของรายได้มวลรวมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา (Thansettakij Online, 2021) อย่างไรก็ตามเนื่องจากระยะเวลาของการเกิดภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีระยะเวลาที่ยาวนานกว่า 2 ปี ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจขาดสภาพคล่อง ไม่มีเงินหมุนเวียนในระบบ ทำให้ธุรกิจโรงแรมส่วนหนึ่งไม่สามารถที่จะดำรงอยู่ต่อไปได้ถึงแม้ว่าเมืองพัทยาจะสามารถเปิดประเทศได้ตามที่รัฐบาลประกาศไว้แล้วก็ตาม แต่สถานการณ์ของภาวะวิกฤตยังไม่ปกติและยังคงมีการระบอบอยู่ทั่วโลกผู้ประกอบการไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าธุรกิจจะกลับมาเป็นปกติเหมือนในอดีต หรืออาจจะกลับมาเป็นปกติได้เพียงร้อยละ 20 - 30 เท่านั้น ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูประมาณ 3 ปีขึ้นไป (Prachachat Online, 2021) ในขณะที่กลยุทธ์และนโยบายของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมบางส่วนก็ได้มีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธุรกิจโรงแรมให้เป็นธุรกิจการให้บริการท่องเที่ยวหรือที่เรียกว่า Service

Apartment หรือการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ตอบสนองต่อภาวะวิกฤตด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธุรกิจโรงแรมให้เป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจหรือที่เรียกว่า Hospitel เพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศพบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากการได้รับค่าบริการในการกักตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมจะสามารถช่วยรักษาให้ธุรกิจและพนักงานอยู่รอดได้และสามารถตอบสนองต่อโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoang, Truong & Nguyen, 2021)

ด้วยเหตุดังกล่าว ทำให้เห็นว่าวิธีการบริหารจัดการธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตเพื่อให้ธุรกิจมีความอยู่รอดต่อไปได้ ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละระดับมีแนวคิดและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปตามวิสัยทัศน์และแต่ละช่วงของวิกฤตการศึกษาถึงภาวะวิกฤตแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤตที่ควรมีการเตรียมการและมีการจัดการประเด็นปัญหาไม่ให้เกิดลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตของธุรกิจ 2) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่ควรมีการตระหนักรู้และทำการตอบสนองทันที ควบคู่ไปกับการพยายามสกัดกั้นไม่ให้เกิดความลุกลามของภาวะวิกฤต และ 3) ระยะหลังภาวะวิกฤตที่ผู้ประกอบการควรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมถึงมีการศึกษาพัฒนาปรับปรุงการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ซ้ำในอนาคต (Coombs, 2010) ดังนั้นการดำเนินการในระยะต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีข้อปฏิบัติและข้อคำนึงถึงแตกต่างกันออกไปด้วย ซึ่งผู้บังคับการจะต้องทำการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าได้ส่งผลให้เกิดปัญหาอะไรและอย่างไรต่อธุรกิจ และจะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้นจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จะสามารถอยู่รอดด้วยการบริหารจัดการได้อย่างไร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาสภาพปัญหาและเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการวิกฤต อันก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตภายใต้ภาวะวิกฤต ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และในเขตพื้นที่อื่นๆ ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงฐานการผลิตและบริการต่อไปได้อย่างแม่นยำ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
4. เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

5. เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการศึกษาที่ผู้วิจัยเข้าไปอยู่ในปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ การรวบรวมข้อมูลด้วยการให้พรรณานายละเอียดของเหตุการณ์ สถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่นในระยะเวลาวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยเริ่มต้นจากการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการศึกษาวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และการศึกษาลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม

ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารในธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการปัญหาและเป็นผู้กำหนดแนวทางต่างๆขององค์กร ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจโรงแรม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามขนาดของธุรกิจ คือ 1) กลุ่ม A โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้องจำนวน 15 คน) 2) กลุ่ม B คือ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) และ 3) กลุ่ม C โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) จำนวน 15 คน (Thai Eastern Hotels Association, 2021)

ขอบเขตด้านพื้นที่ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย เริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม พ.ศ. 2565 รวมเป็นเวลา 5 เดือน

ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นกรอบในการออกแบบการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่จะศึกษาและกำหนดกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต

คำว่า “ภาวะวิกฤต” หมายถึง การรับรู้หรือประสบการณ์ของเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่บุคคลประสบความทุกข์ยากอย่างยิ่งยวด เกินกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยกลไกการแก้ปัญหาแบบเดิมตามปกติ และเป็นสาเหตุให้เกิดความผิดปกติแก่บุคคลทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม หรืออาจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคคลมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมในขั้นสูงขึ้น (Naranong, 2017) และภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ชั่วคราวของเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงและมีความสับสน โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้โดยการใช้วิธีตามปกติของการแก้ปัญหา และอาจทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างรุนแรงได้ สรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะ

ที่บุคคลเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้โดยการใช้วิธีตามปกติของการแก้ปัญหา และอาจทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างรุนแรงได้ต่อประชาชน โครงสร้างพื้นฐาน สังคม และความอยู่รอดขององค์กร จึงถือเป็นสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Amanthanasakul, 2017)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ

คุณลักษณะหลักของผู้นำหรือผู้บริหารในภาวะวิกฤตินั้นต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง คิดแนวใหม่ และพัฒนาความคิดให้ได้ผลงานใหม่ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ สังคมและส่วนรวมประกอบกับคุณลักษณะผู้นำพฤติกรรมและความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้นำต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะหรือพฤติกรรมหลัก คือ คุณลักษณะผู้นำ มีพฤติกรรมผู้นำในภาวะวิกฤติ และมีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ อีกทั้งต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเสริม คือ เป็นนักสร้างสรรค์ นักสื่อสาร สร้างชุมชน สร้างความร่วมมือ สร้างพลังบวก มีความเชื่อมั่น มีความมุ่งมั่นและพากเพียร เต็มใจเรียนรู้ นักริเริ่มงาน เจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี และที่สำคัญต้องมีจริยธรรมเพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hankiattiwong & Sannot, 2020)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความอยู่รอด

ความอยู่รอดขององค์กร (Organization survival) หมายถึง องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้อุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพองค์กร 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Yaowaratn, Friestad & Chanruang, 2017)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่า การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้กลยุทธ์ โดยนักวิชาการชาวต่างประเทศได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานหรือแผนของผู้บริหารระดับสูง ที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกระบวนการตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร (Coulter, 2018) ทั้งนี้อาจถือได้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง และถือเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ แผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสมและถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบวงแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความแน่ใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ตามงานวิจัยของ Morgan, Katsikeas and Vorhies (2012) เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กร มีกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis): การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจถึง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการขององค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) ซึ่งจะต้องเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความสามารถขององค์กร และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Formulating Strategy) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้ากันได้ระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ 3 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและทีมงานขององค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมถึงประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล (Siritanano, 2013)

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจอันเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอันเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป การดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 2 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งในการดำเนินการธุรกิจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 แบบ เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน (Boontawan, 2013) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อประเมินธุรกิจว่าองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลักการสำคัญของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ ตลอดจนความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

หัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรม คือ การบริการ จึงได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า การบริการ ไว้ดังนี้ แต่ละองค์กรมีข้อกำหนดด้านมาตรฐานโรงแรมที่ใกล้เคียงกันแต่มีข้อแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อย ทั้งนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญด้านมาตรฐานโรงแรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ได้ทั้งสิ้น 5 ประเด็นหลัก คือ 1) สภาพแวดล้อมและคุณภาพทางกายภาพภายในและภายนอก (Environment and Internal- E/ternal Physical Quality) 2) ห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก (Bedroom and Facility) 3) บริการอาหาร และเครื่องดื่ม (Food and Beverages) 4) ความปลอดภัย และระบบรักษาความปลอดภัย (Safety and Security) และ 5) บุคลากรและการบริการ (Staff and Services) (Arnanthanasakul, 2017)

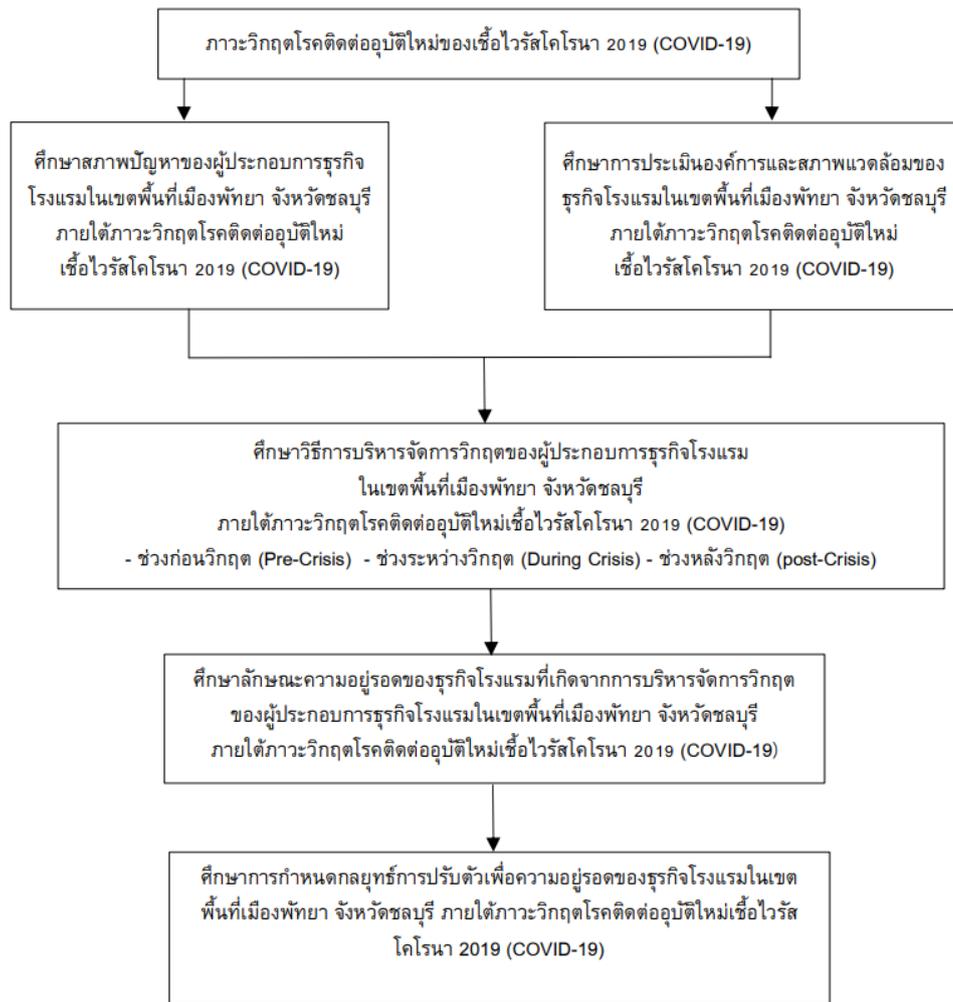
ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับธุรกิจโรงแรม

เมื่อพิจารณาจากจำนวนผู้ติดเชื้อสะสมและเสียชีวิตทั่วโลก องค์การอนามัยโลกประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) ทำให้หลายประเทศทั่วโลกบังคับใช้มาตรการต่างๆ เพื่อระงับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด รวมทั้งจำกัดการเคลื่อนที่ของกลุ่มคนและลดการสัมผัสใกล้ชิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของหลายธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือ ธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้สามารถแบ่งลักษณะของผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมและวัฒนธรรม (Chaiyo & Mahaprom, 2020) ทั้งยังส่งผลกระทบต่อการลงทุนในธุรกิจที่พักแรมและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2563 กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างๆ ต้องชะลอการลงทุนออกไป (Forbesthailand, 2020) และงานวิจัยของ McKibbin and Fernando (2020) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถขยายการลงทุนได้เพราะเสี่ยงต่อการขาดทุนและส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่เป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยใน 2 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด ผู้ประกอบการจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤตที่จะต้องเตรียมความพร้อม วางแผนจัดการ เตรียมการสื่อสาร จัดทำคู่มือ และอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ถัดมาคือ ช่วงระหว่างวิกฤต โดยการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ และสุดท้ายคือ ช่วงหลังวิกฤต ซึ่งเป็นระยะการฟื้นฟูภายหลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากสิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วหรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจให้กลับมาดำเนินการตามปกติอย่างมั่นคงโดยเร็วเพราะฉะนั้นการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นจึงเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจที่พักแรมให้สามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะเริ่มด้วยการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Group) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด แล้วจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคนกลุ่มนี้ในลำดับต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบอกต่อ (Snowball or Chain Sampling) ร่วมด้วย โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลช่วยแนะนำบุคคลอื่นที่น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมหรือมีประโยชน์ต่อการวิจัยต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interviews Guide) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งประเด็นของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงแนวทางการดำเนินวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยองค์กรที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ถูกเลือกมาได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่ม A คือ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ

2) กลุ่ม B คือ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ

3) กลุ่ม C คือโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลจนข้อมูลอิ่มตัวทั้งสิ้น 45 คน จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ด้วยการสร้างแนวคำถามบนฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และใช้คำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ทำการเตรียมตัวล่วงหน้า ด้วยการศึกษาคำศัพท์เฉพาะ (Special Terms) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และเป็นคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเลือกใช้ภาษาในคำถามที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยแวดล้อมหรือประเด็นที่สามารถนำมาเปรียบเทียบเพื่อเก็บข้อมูล ทั้งนี้ทำการตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพและเรื่องที่คุณวิจัยทำการศึกษา เพื่อพิจารณาและแก้ไขให้เหมาะสมของข้อคำถามและการตรวจทานเกี่ยวกับข้อคำถามหรือคำถามที่ไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม อันอาจก่อให้เกิดการครอบงำทางความคิด หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยของผู้วิจัยเพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์จำนวน 5 ท่านและเพื่อตรวจสอบว่าคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้ตอบมีความเข้าใจที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์หรือไม่ จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ประสบปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนี้

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต สามารถสรุปจำแนกปัญหาตามขนาดของกลุ่มธุรกิจได้ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปจำแนกปัญหาตามขนาดของกลุ่มธุรกิจ

กลุ่ม A (โรงแรมขนาดเล็ก)	กลุ่ม B (โรงแรมขนาดกลาง)	กลุ่ม C (โรงแรมขนาดใหญ่)
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน
ต้นทุนค่าใช้จ่าย	พนักงาน	พนักงาน
	ต้นทุนค่าใช้จ่าย	ต้นทุนค่าใช้จ่าย
	การใช้เทคโนโลยี	

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ สามารถสรุปจำแนกสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อธุรกิจตามขนาดของกลุ่มธุรกิจได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปจำแนกสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อธุรกิจตามขนาดของกลุ่มธุรกิจ

กลุ่ม A (โรงแรมขนาดเล็ก)	กลุ่ม B (โรงแรมขนาดกลาง)	กลุ่ม C (โรงแรมขนาดใหญ่)
ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง
ลักษณะของโรงแรม	นโยบายของรัฐบาล	นโยบายของรัฐบาล
การบริหารต้นทุน	ลักษณะของโรงแรม	ลักษณะของโรงแรม
บุคลากร	การบริหารต้นทุน	การบริหารต้นทุน
การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	บุคลากร	บุคลากร
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร
	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการ สามารถสรุปจำแนกวิธีการบริหารจัดการวิกฤตในระลอกก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤต ระยะเวลาเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปจำแนกวิธีการบริหารจัดการวิกฤตในระลอกก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤต ระยะเวลาเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต

กลุ่ม A (โรงแรมขนาดเล็ก)	กลุ่ม B (โรงแรมขนาดกลาง)	กลุ่ม C (โรงแรมขนาดใหญ่)
การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การปรับรูปแบบการให้บริการ
การใช้เงินทุนของกิจการ	การใช้เงินทุนของกิจการ	การปรับเปลี่ยนนโยบาย
การปรับรูปแบบการให้บริการ	การบริหารค่าใช้จ่าย	การตลาด
การปรับรูปแบบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับรูปแบบการให้บริการ	
การรวมกลุ่มธุรกิจ	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
การปรับเปลี่ยนนโยบาย	การรวมกลุ่มธุรกิจ	
การตลาด	การปรับเปลี่ยนนโยบาย	
	การตลาด	

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระลอกก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเวลาเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตด้วยความอยู่รอด ด้วยโมเดล CAMSA ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change)
2. แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)
3. แนวทางการตลาด (Marketing)
4. แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation)

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ผู้วิจัยได้นำโมเดล CAMSA จากการผลการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1	วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	วัตถุประสงค์ข้อที่ 3
สภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจ	สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม	แนวทางในการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤต
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ทำเลที่ตั้ง	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน
พนักงาน	นโยบายของรัฐบาล	การใช้เงินทุนของกิจการ
ต้นทุนค่าใช้จ่าย	ลักษณะของโรงแรม	การปรับรูปแบบการให้บริการ
	การบริหารต้นทุน	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
	บุคลากร	การรวมกลุ่มธุรกิจ
	การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร	การปรับเปลี่ยนนโยบาย
	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การตลาด

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) 2) แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) 3) แนวทางการตลาด (Marketing) และ 4) แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีครบคลุมและสามารถนำมาใช้อธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบของการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตของ Bunchutima (2017) พบว่า องค์กรต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการตอบโต้ภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยกลยุทธ์ที่ใช้อย่างแพร่หลายสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มปฏิเสธ 2) กลุ่มลดความสำคัญ 3) กลุ่มบูรณะ และ 4) กลุ่มเสริม มีความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกับการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ของ Coombs (2007) ดังได้นำเสนอในบทที่ 2 ทั้งนี้ในทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) นั้นได้แนะนำให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญในการปกป้องชื่อเสียงองค์กรจากภัยคุกคามจากวิกฤตด้วย 2 ขั้นตอน ตามลำดับ ได้แก่ 1) การให้และปรับเปลี่ยนข้อมูลอย่างเหมาะสม (Coombs & Holladay, 2012) ซึ่งเป็นการเตรียมให้ข้อมูลในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะปกป้องตนเองจากภาวะวิกฤตทางกายภาพ ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้รับมือกับภาวะวิกฤตทางจิตวิทยา และ 2) การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การปฏิเสธวิกฤต (Deny) การบรรเทาวิกฤต (Diminish) และการกู้คืนภาพลักษณ์ (Rebuild) โดยวิธีการตอบสนองด้วยการกู้คืนภาพลักษณ์

จากแนวทางการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ถือได้ว่ามีความสอดคล้องกับการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ตามแนวคิดของ Chaiyo and Mahaprom (2020) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจที่พักแรม จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่พักแรมในอนาคต ซึ่งมีการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน

เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 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., 2003) 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง และการกระจายการลงทุน เป็นต้น (Glaesser, 2006) หรือแม้แต่การโอนความเสี่ยงการสื่อสารในภาวะวิกฤต การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Japutra and Situmorang (2021) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบและความท้าทายของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในอุตสาหกรรมโรงแรม กลยุทธ์ที่เป็นไปได้จากการศึกษาของประเทศอินโดนีเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะโรงแรมในอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง และเพื่อตรวจสอบความท้าทายที่ผู้จัดการโรงแรมต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอด ภายใต้ทฤษฎีความซับซ้อน ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการศึกษาพบว่า การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการสำรวจผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและเป็นประเทศที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง จากตรวจสอบความท้าทายที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอด ผ่านแนวคิดของทฤษฎีความซับซ้อน พบว่า กลยุทธ์ที่นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจบริการ ประกอบด้วย การเพิ่มมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย การสร้างข้อเสนอใหม่ การลดแรงงาน การตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และการขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง)

1) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมอาจมีความจำเป็นที่จะต้องทำการกู้ยืมเงินจากสถาบันเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนแทนการใช้เงินทุนส่วนตัวเพื่อการใช้จ่ายในระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ทั้งนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถใช้ประวัติการชำระหนี้ซึ่งมีพฤติกรรมชำระหนี้ที่ดีในอดีตมาใช้ในการต่อรองเงื่อนไข
อัตราชำระหนี้สินค้าและอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงิน

2) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมอาจมีความจำเป็นที่จะต้องลดจำนวนบุคลากรเพื่อช่วยให้การบริหารค่าใช้จ่าย
ลดลงแทนการปิดกิจการ

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง)

1) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค
ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำเอกลักษณ์ส่วนตัวมาใช้เพื่อสร้างจุดเด่น และมุ่งเน้นด้านปริมาณและด้านคุณภาพเพื่อทดแทน
รายได้ที่สูญเสียไปในระยะวิกฤติดังกล่าว

2) ผู้ประกอบการธุรกิจควรดำเนินการค้นหาผู้ร่วมลงทุน โดยใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อการสร้างโอกาสในการทำสิ่ง
ใหม่ ๆ ให้แก่ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่น การพูดคุยหาหรือเพื่อความ
อยู่รอดร่วมกันระหว่างโรงแรม การสร้างความร่วมมือ (Joint) กับโรงแรมอื่นที่อาจเคยเป็นคู่แข่งทางการค้า เพิ่มเพื่อ
การปรับตัว และการช่วยเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้า

3) ผู้ประกอบการธุรกิจควรมุ่งเน้นการกำหนดแผนการตลาด จะต้องทำการคิดทบทวนแผนการตลาดโดยการ
ปรับแผนการตลาดอย่างฉับพลันหรือการบูรณาการแผนการตลาดใหม่ ผู้ประกอบการธุรกิจอาจจะต้องมีการทำการตลาด
ร่วมกันระหว่างธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคาที่จะก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันต่อกลุ่มลูกค้า
เป้าหมาย รวมทั้งมุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) เพื่อเพิ่มยอดขายและเพื่อการสร้างชื่อเสียง
ให้แก่ตราสินค้าทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องคิดค้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)

1) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรกำหนดวิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการจัดหารายได้
เสริมในด้านอื่น ๆ เพื่อมาจุนเจือค่าใช้จ่ายของกิจการแทนการใช้เงินทุนของกิจการ อีกทั้งจะต้องมีการบริหารจัดการ
เงินทุนที่มีอยู่โดยการนำมาใช้เพื่อการดำเนินการที่ละส่วนโดยเฉพาะการใช้เงินทุนสำรองจากธนาคาร ทั้งนี้เพื่อป้องกัน
มิให้เกิดการขาดสภาพคล่อง หรือการต่อรองกับสถาบันการเงินเพื่อการปรับโครงสร้างหนี้เพื่อให้เหลือตัวเลขการผ่อน
ชำระที่น้อยที่สุดในกรณีผ่อนชำระหนี้หรือขอพักหนี้ในบางกรณี

2) ผู้บริหารจะต้องทำการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ รวมทั้ง
จะต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม หรือที่เรียกว่า สร้างทีม (Team Work) เพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกันถึงแม้จะใช้วิธีการ
ที่แตกต่างกัน

3) ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อความอยู่รอด ซึ่งการปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่า
จะต้องทำในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องรีบดำเนินการและต้องมีการตัดสินใจที่ดีและรวดเร็ว โดยข้อจำกัดหลักในการ
กำหนดรูปแบบในการปรับเปลี่ยนนโยบายจะต้องเป็นไปเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และจะต้องเตรียมความ
พร้อมไว้เสมอเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

4) ผู้ประกอบการจะต้องมีการออกแบบและปรับปรุงวิธีการสื่อสารที่มีความคล่องตัวและมีความทันสมัย

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษามีความ
ถูกต้องของข้อมูลหรือมีการขยายผลข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ
เพิ่มเติม เพื่อยืนยันข้อมูลในแต่ละมิติจากผู้ประกอบการในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น

2. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาวิจัยในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาในเขตพื้นที่ท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจในเขตพื้นที่ดังกล่าวก็ประสบกับภาวะวิกฤตดังกล่าวด้วยเช่นกัน

3. ประเด็นสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรทำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปทำการศึกษาเชิงลึก เพื่อค้นหารายละเอียดที่แท้จริงของรูปแบบกลยุทธ์เพื่อการดำเนินการให้เกิดความอยู่รอดต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

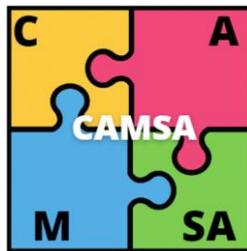
แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้วยโมเดล CAMSA ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) ได้แก่ การปรับรูปแบบการบริหารจัดการ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความคิดของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ และการปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการกำหนดรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพอีกทั้งยังจะต้องมีการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การให้ความสำคัญกับสุขภาพตามมาตรฐานความปลอดภัย และการปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนแปลงประเภทของกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือน เพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว

2. แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) ได้แก่ จะต้องมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรหรือคู่ค้าที่ประกอบธุรกิจในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดความอยู่รอดแก่ผู้ประกอบการ อาทิเช่น การจัดทำกิจกรรมร่วมกันหรือการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา

3. แนวทางการตลาด (Marketing) ได้แก่ การทำการตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การกำหนดแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดการปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ (ตลาดยุโรป) เป็นตลาดคนไทย การแยกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน การปรับราคาการให้บริการเพื่อสร้างความอยู่รอด การให้ความสำคัญกับการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นในการกำหนดราคาในการให้บริการที่สอดคล้องกัน การเพิ่มช่องทางการขายมากขึ้นสำหรับลูกค้า หรือการทำให้เป็น package โดยมุ่งตลาดเอเชีย การค้นหาการตลาดในพื้นที่เพื่อที่จะทำให้ผ่านวิกฤตไปได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (โรงแรม) จะต้องเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการทำการตลาดออนไลน์ด้วยการขายตรง ซึ่งเป็นการทำการตลาดด้วยตนเอง โดยไม่มุ่งหวังที่จะใช้บริการจากตัวแทนจำหน่ายในโลกออนไลน์

4. แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation) ได้แก่ ประกอบธุรกิจควรทำการกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการหมุนเวียน และเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงของโรงแรมภายในอนาคต ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้นำเงินทุนดังกล่าวมาใช้ในการลงทุนพัฒนาต่อไป ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีความระมัดระวังที่จะไม่ก่อให้เกิดหนี้สินเพิ่มเติม โดยกำหนดให้มีการบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้จ่ายให้เพียงพอ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องหารายได้ให้เพิ่มขึ้นเพื่อมาใช้จ่ายแทนการใช้เงินทุนของกิจการ การดำเนินการบางอย่างสามารถลดจำนวนครั้งในการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ และทำการแบ่งจ่ายเงินที่ละส่วน โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนเสมอ และการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การลดจำนวนพนักงานให้น้อยลง และการนำเงินออมที่มีอยู่มาใช้แทนการสร้างหนี้จากสถาบันการเงิน



ภาพที่ 2 แสดงโมเดล CAMSA แนวทางการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

References

- Annanthanasakul, W. (2017). *The Alignment of Five-Star Hotel Service Standards in the Service Quality Operations of Hospital Business: Bangkok Hospital Khonkaen*[Master's thesis, Mahasarakham University].
- Boontawan W. (2013). *Being an Entrepreneur in the Globalization Era*. Chulalongkorn University.
- Bunchutima, S. (2017). *Communication in Crisis*. Chulalongkorn University.
- Chantapong, S., & Agmapisarn, C. (2021, October 26). *Impact and Resilience of Hotel and Restaurant Business Entrepreneurs During COVID-19: Analysis from Outside-In Thinking*. https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_26Oct2021.pdf
- Chaiyo, A., & Mahaprom, M. (2020). Crisis Management of Lodging Businesses in Thailand under the COVID-19 Crisis. *Dusit Thani College Journal*, 14(3), 685-700.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 11, 300-312.

- Coombs, W. T. (2010). *Crisis Communication: A Developing Field*. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (2nd ed.). Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Wiley.
- Forbes Thailand. (2020, April 3). *Hotel Business Halts, But "Hotel Residence" in Asia is Still Booming Conflict of the COVID-19 Crisis*. Forbes Thailand.
<https://forbesthailand.com/news/travel>
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Butterworth-Heinemann.
- Hankeawngiatwong, T., & Sanont, R. (2020). Developing Sustainable Tourism Network Collaboration Capabilities of a Community in Huaykaew Sub-district, Mae-On District, Chiang Mai Province. *Journal of Social Sciences and Public Affairs Research Network*, 3(1), 1-14.
- Hoang, T. G., Truong, N. T., & Nguyen, T. M. (2021). The Survival of Hotels During the COVID-19 Pandemic: A Critical Case Study in Vietnam. *Service Business*, 15, 209-229.
- Japutra, A., & Situmorang, R. (2021). The Repercussions and Challenges of COVID-19 in the Hotel Industry: Potential Strategies from a case study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102890).
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios (March 2, 2020)*. CAMA Working Paper, 19/2020.
<https://ssrn.com/abstract=3547729>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D.W. (2012). E/port Marketing Strategy Implementation, E/port Marketing Capability and E/port Venture Performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40, 271-289.
- Naranong L. (2017). *Counseling in Crisis Situations*. Sukhothai Thammathirat Open University.
- Newsom, J. T., Nishishiba, M., Morgan, D. L., & Rook, K. S. (2003). The Relative Importance of Three Domains of Positive and Negative Social E/changes: A Longitudinal Model with Comparable Measures. *Psychology and Aging*, 18, 746-754.
- Phramaha Siritanano (Sisaket). (2013). *Strategic Human Resource Management of Sub-district Administrative Organizations in Laplaismat District, Buri Ram Province*[Master's thesis, Chulalongkorn University].

Prachachat Online. (2021, September 2). *Hotel Sales Throughout Thailand Struggle with Debt and Can't Handle COVID-19 Crisis*. Prachachat. <https://www.prachachat.net/tourism/news-750853>

Thai Eastern Hotels Association. (2021). *Accommodation Seminar 2021*. Thai Eastern Hotels Association.

Thansettakij Online. (2021, April 10). *Chonburi, the Number of COVID-19 Infections is Zero. Why Did the Hotel Close?*. Thansettakij. <https://www.thansettakij.com/business/466563>

Timothy, W. C. (2012). *Ongoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding*. Sage.

Yaowaratn, W., Friestad, P., & Chanruang, S. (2017). Causal Factors Influencing Development of Organizational Survival for Companies Listed in Thailand. *Suranaree Journal of Social Science*, 11(1), 109–129.