

ผลกระทบจากวิกฤตและการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤต
ของธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย
Crisis Impact and Business Management in The Crisis
Of Tourism Business in Thailand

ศิริพงศ์ รักใหม่^{1*} วิลาสินี ยนต์วิทย์¹ และวัชรกร มยุรี¹
Siripong Rugmai^{1*}, Wilasinee Yonwikai¹, and Wacharakorn Mayuree¹



¹บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ 10240

¹ Graduate School, Dusit Thani College, Bangkok, 10240, Thailand

* Corresponding author: E-mail address: siripong.ru@dtc.ac.th

(Received: September 16, 2024; Revised: November 13, 2024; Accepted: November 25, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว มาตรการจัดการวิกฤตของภาครัฐ และการจัดการวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ด้วยวิธีการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวจำนวน 10 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบของวิกฤตครั้งใหญ่ที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงมากที่สุดคือ วิกฤต COVID-19 นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจาก 39.9 ล้านคน ในปี 2562 เหลือเพียง 4 แสนคน ในปี 2564 ภาครัฐมีมาตรการบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจในช่วงวิกฤตการท่องเที่ยว โดยให้ความช่วยเหลือด้านสินเชื่อแก่ธุรกิจท่องเที่ยวและกระตุ้นการท่องเที่ยวด้วยมาตรการลดหย่อนภาษี ส่วนการจัดการวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การแสวงหารายได้ในช่วงวิกฤตด้วยการทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวกลุ่มอื่นแทนกลุ่มที่หายไป โดยเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มเอเชียและตะวันออกกลางแทนนักท่องเที่ยวอเมริกาและยุโรป และหารายได้จากช่องทางอื่นแทนรายได้หลักจากนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะช่วงวิกฤต COVID-19 เน้นการหารายได้จากห้องอาหารแทนรายได้จากห้องพัก รวมทั้งการลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย ด้วยการลดรายจ่ายไม่จำเป็นและจัดการบุคลากรโดยลดการจ้างพนักงานชั่วคราว ฝึกอบรมให้พนักงานทำงานได้หลายแผนก และปิดพื้นที่ให้บริการบางส่วน

คำสำคัญ: ผลกระทบจากวิกฤต การจัดการวิกฤต ธุรกิจการท่องเที่ยว

Abstract

The research aims to study the impact of the crisis on the tourism business, the government's crisis management measures, and the crisis management of the tourism business. This qualitative research was used to study the crises that affected the tourism business in Thailand over the past 20 years. The research methods included document research and an in-depth interviews with 10 people with experience in the tourism business crisis. The data was analyzed using the content analysis method. The research results revealed that the impact of the major crisis that caused the number of tourists to decrease the most was the COVID-19 crisis. International tourists decreased from 39.9 million in 2019 to only 400,000 in 2021. The government has measures to alleviate the economic impact during the tourism crisis by providing loans to tourism businesses and stimulating tourism with tax deduction measures. As for crisis management, most tourism businesses used strategies to generate income during the crisis by marketing to other tourist groups instead of the lost groups. They focus on Asian and Middle Eastern tourists instead of American and European tourists and find income from other channels instead of the main income from tourists. In particular, during the COVID-19 crisis, they focused on generating income from restaurants instead of income from rooms, as well as reducing costs and expenses by reducing unnecessary expenses and managing personnel by reducing the hiring of temporary employees, training employees to work in multiple departments, and closing some service areas.

Keywords: Crisis Impact, Crisis Management, Tourism Business

บทนำ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการเกิดวิกฤตสำคัญในแต่ละครั้ง ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการ เดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่มีสาเหตุมาจากการเกิดโรคระบาด อาทิ โรคซาร์และไข้หวัดนก เมื่อปี พ.ศ. 2546 – 2547 [1] โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลางหรือ MERS (พ.ศ. 2555) เหตุการณ์ประท้วง และความรุนแรงทางการเมืองในประเทศไทย (พ.ศ. 2548 – 2552 และ พ.ศ. 2556 – 2557) การเกิดอุทกภัย ครั้งใหญ่ของไทย (พ.ศ. 2554 – 2555) ที่เกิดน้ำท่วมพื้นที่ต่าง ๆ ในหลายภูมิภาครวมถึงกรุงเทพฯ และเหตุการณ์ ระเบิดบริเวณศาลพระพรหมแยกราชประสงค์ (พ.ศ. 2558) ที่ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติบาดเจ็บและเสียชีวิต การเกิดอุบัติเหตุเรือนักท่องเที่ยวล่มที่ จ.ภูเก็ต (พ.ศ. 2562) ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก ตลอดจนการเกิดโรคระบาดจากไวรัส COVID-19 ในปี พ.ศ. 2562 ที่เริ่มระบาดจากเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) ประเทศจีน ติดต่อไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกผ่านการเดินทาง ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กับการท่องเที่ยวในประเทศไทยมากกว่า 3 แสนล้านบาท [2] โดยทั่วไปธุรกิจการท่องเที่ยวมักได้รับผลกระทบ จากภาวะวิกฤตที่มีสาเหตุมาจากภาวะสงคราม การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุจากการเดินทาง โรคระบาด ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาทางการเมือง และวิกฤตเศรษฐกิจ [3] ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาด ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวในด้านความปลอดภัยหรือปัญหาด้านการเงิน (กำลังซื้อ) ทำให้การเดินทาง ท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดน้อยลง อย่างไรก็ตามผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น ต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการเกิดวิกฤตและมาตรการความ ช่วยเหลือของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สาเหตุของการเกิดวิกฤตอาจเกิดได้ทั้งจากวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Natural Crisis) ได้แก่ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด เป็นต้น และวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ (Human-induced Crisis) เช่น สงคราม การก่อการร้าย และความขัดแย้งทางการเมือง เป็นต้น [3] การเกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ในประเทศไทยตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีทั้งวิกฤตที่เกิดจากธรรมชาติและวิกฤตที่เกิดจากมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 ที่สร้างความเสียหายถึง 1.44 ล้านล้านบาท ครอบคลุม แหล่งท่องเที่ยวสำคัญของไทยถึงร้อยละ 61.7 ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองหลายครั้งที่ยกเว้น ระยะเวลายาวนานเกือบ 10 ปี การชุมนุมประท้วงหลายครั้งเกิดความรุนแรง และสร้างความเสียหายต่อการท่องเที่ยว หลายแสนล้านบาท และการเกิดโรคระบาด โดยเฉพาะวิกฤต COVID-19 ที่กินระยะเวลานานถึง 3 ปี ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวอย่างหนัก นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจาก 40 ล้านคน เหลือเพียง 400,000 คนในช่วง 3 ปีที่วิกฤตยืดเยื้อ การเกิดวิกฤตในแต่ละครั้งได้ส่งผลกระทบและเกิดความเสียหายต่อธุรกิจการ ท่องเที่ยวมากน้อยแตกต่างกัน การเกิดวิกฤตนอกจากจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในภาพรวมแล้ว ยังอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจในการทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรและผู้บริหาร หรืออาจทำให้สูญเสียด้านรายได้ กระบวนการสร้างคุณค่า ตำแหน่งการแข่งขัน และธุรกิจต่อเนื่อง [4] ผลกระทบ และความเสียหายที่เกิดจากวิกฤตมีทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะวิกฤตจากโรคระบาด COVID-19 นอกจากส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจยังส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจอีกด้วย การจัดการกับ วิกฤตที่มีประสิทธิภาพและลดความสูญเสียขององค์กรได้ดีที่สุด ควรมองในลักษณะบูรณาการมากกว่า การให้ความสำคัญกับขั้นตอนการจัดการวิกฤตขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ควรเรียนรู้และใช้ประสบการณ์จาก

เหตุการณ์วิกฤตที่ผ่านมา เพื่อหาทางพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการวิกฤต การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากวิกฤตและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว รวมถึงนโยบายและมาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สามารถลดผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตและช่วยฟื้นฟูธุรกิจการท่องเที่ยวให้สามารถกลับมาขยายตัวได้ตามปกติ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยวในช่วงที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ศึกษาในบริบทของการนำเสนอแนวทางการจัดการวิกฤตในเชิงหลักการและทฤษฎีซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และการฟื้นฟูธุรกิจหลังเกิดวิกฤต [5] การศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของภาคธุรกิจในช่วงวิกฤต [6] รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตและการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการจัดการวิกฤต [7] นอกจากนี้งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตหรือการจัดการวิกฤตในบริบทเฉพาะด้านหรือพื้นที่ เช่น การศึกษาเฉพาะวิกฤตเศรษฐกิจ หรือวิกฤตการเมือง การศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรม การศึกษาเฉพาะพื้นที่จังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง เป็นต้น ยังไม่มีงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเกิดวิกฤตและผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย เพื่อให้เป็นแหล่งรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเกิดวิกฤตซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว การกำหนดนโยบายและมาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเหลือธุรกิจการท่องเที่ยว และการจัดการธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวในช่วงที่เกิดวิกฤตแต่ละครั้ง การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาค้นคว้าในประเด็นดังกล่าว เพื่อจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับการเกิดวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวของไทยไว้เป็นประโยชน์สืบต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว
2. เพื่อศึกษามาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤตและช่วยเหลือธุรกิจการท่องเที่ยว
3. เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว

การทบทวนวรรณกรรม

คำว่าวิกฤต หรือ Crisis มาจากคำว่า Krisis ในภาษากรีกซึ่งแปลว่า การเปลี่ยนแปลง (Differentiation) หรือ การตัดสินใจ (Decision) ในอดีตมักนิยมใช้มากในด้านการแพทย์ และเริ่มมีการใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นเมื่อเกิดวิกฤตทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมตั้งแต่ศตวรรษที่ 16 เป็นต้นมา [3] คำว่าวิกฤตมักถูกใช้ในความหมายเดียวกับคำว่าวิกฤตการณ์ ซึ่งราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เหตุการณ์อันวิกฤติ ส่วนในพจนานุกรมของ Oxford ได้ให้ความหมายของคำว่าวิกฤต (Crisis) ไว้ว่า หมายถึง ช่วงเวลาที่มีปัญหาหนักหรือช่วงเวลาอันตราย หรือเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ [4] ทั้งนี้ Glaesser [3] ได้จำแนกประเภทของวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวออกเป็น 2 ประเภท คือ วิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Natural Crisis) เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด เป็นต้น และวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ (Human-induced Crisis) เช่น สงคราม อุบัติเหตุรุนแรง ปัญหาสิ่งแวดล้อม การก่อการร้าย วิกฤตทางการเมือง และวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น ผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวจึงหมายถึง เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยว แนวคิดด้านการจัดการวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือ

ในการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจ โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย [5] ในขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจต้องมีการวางแผนกลยุทธ์โดยการกำหนดกระบวนการและมาตรการเพื่อป้องกันและรับมือกับวิกฤต ทั้งด้านการป้องกันการเกิดวิกฤต การกำจัดวิกฤตเพื่อลดความเสียหาย และการฟื้นฟูหลังวิกฤต [3] ทั้งนี้เครื่องมือหรือมาตรการในการจัดการกับวิกฤตนั้น ส่วนใหญ่มีการนำเสนอกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซึ่งเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) เป็นต้น

ผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง และเกิดความเสียหายต่อธุรกิจการท่องเที่ยวประเภทต่าง ๆ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น เหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อภาวะการท่องเที่ยวในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ตลอดระยะเวลาประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา เหตุการณ์วิกฤตเหล่านี้มีที่มาจากหลากหลายปัจจัยทั้งภัยธรรมชาติ ภัยจากการกระทำของมนุษย์ วิกฤตทางการเงิน ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง รวมถึงโรคระบาด แต่ละเหตุการณ์อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในบริบทที่แตกต่างกันไป ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการจัดการเพื่อควบคุมวิกฤตพร้อมทั้งออกมาตรการแก้ไขปัญหาลดผลกระทบจากวิกฤตได้ [8] ในขณะเดียวกันภาคธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวก็ต้องพยายามใช้มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้

สรุปผลการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวพบว่า ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาวิจัยถึงผลกระทบจากวิกฤตและวิธีการจัดการในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้อาณัติเหตุการณ์วิกฤตเฉพาะเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่ค่อนข้างสำคัญและส่งผลกระทบในวงกว้าง เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตโรคระบาด และวิกฤตทางการเมือง เป็นต้น [8] นอกจากนี้ยังมีการเน้นศึกษาวิจัยการจัดการวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักบางประเด็น เช่น ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ด้านการจัดการบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา สามารถค้นพบงานวิจัยจำนวนมากที่ให้ความสำคัญในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤต โดยเฉพาะวิกฤตโรคระบาด COVID-19 เนื่องจากถือเป็นวิกฤตครั้งรุนแรงที่สุดในรอบหลายปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และวิถีชีวิตของคนไปทั่วโลก [9-10]

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารตามแนวทางของการวิจัยเอกสาร (Document Research) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 – 2565) พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลผลกระทบและการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยวจากบุคคลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคคลที่เคยมีประสบการณ์หรือมีส่วนร่วมอยู่ในธุรกิจการท่องเที่ยวในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรหลักที่ใช้ในการวิจัยครอบคลุมทั้งเอกสารและบุคคล โดยศึกษาเอกสารหลักฐานที่มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวแต่ละครั้ง มุ่งเก็บรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับเหตุการณ์

วิกฤตในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 20 ปี (พ.ศ. 2546 – 2565) เนื่องจากเป็นเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นยังไม่นานมาก ยังสามารถสืบค้นข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ได้ ในส่วนของการศึกษาจากบุคคล ศึกษาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยว หรือเคยมีประสบการณ์ในช่วงการเกิดวิกฤตซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา

การคัดเลือกตัวอย่าง พิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่มีการบันทึกเรื่องราวเกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวตลอดระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2546 – 2565) โดยตรวจสอบเอกสารตามเกณฑ์การประเมินเอกสารทั้งเกณฑ์การประเมินภายนอก (External Criticism) เพื่อพิจารณาความถูกต้องในความเป็นเอกสารที่แท้จริง และเกณฑ์การประเมินเอกสารภายใน (Internal Criticism) เพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือของเนื้อหาที่ปรากฏในเอกสาร ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคล กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากประสบการณ์ที่เคยเกี่ยวข้องกับวิกฤตครั้งสำคัญ ๆ ในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา โดยคัดเลือกผู้เกี่ยวข้องที่เคยเป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจด้านการท่องเที่ยว 5 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสปา และธุรกิจแหล่งท่องเที่ยวหรือขายของที่ระลึก ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสาร โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) ควบคู่กับการแนะนำบุคคลหรือการอ้างอิงปากต่อปาก (Snowball Sampling Technique) เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมธุรกิจการท่องเที่ยวแต่ละประเภท จำแนกเป็น 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสปา และธุรกิจแหล่งท่องเที่ยวหรือขายของที่ระลึก จำนวนตัวอย่างธุรกิจละ 2 คน รวมจำนวนบุคคลที่สัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสิ้น 10 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การศึกษาเอกสาร สืบค้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดยศึกษาจากเอกสารทุกประเภท เช่น งานวิจัย บทความวิชาการ รายงานประจำปี หนังสือ ตำรา บทสัมภาษณ์ บทวิเคราะห์ และข่าว เป็นต้น ทั้งนี้ได้นับถึงคุณภาพของเอกสารตามหลักเกณฑ์การประเมินเอกสารในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นได้สูง โดยใช้แบบบันทึกเป็นเครื่องมือวิจัย มุ่งเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบจากวิกฤต นโยบายและมาตรการภาครัฐ และกลยุทธ์หรือมาตรการการจัดการที่ภาคธุรกิจการท่องเที่ยวใช้ในภาวะวิกฤต

2) การศึกษาจากบุคคล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เลือกโดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกจากประสบการณ์ในการจัดการวิกฤตที่เคยเกี่ยวข้องหรือเคยมีประสบการณ์ในช่วงที่เกิดวิกฤตซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Questions) เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวแต่ละครั้ง รวมถึงการจัดการวิกฤตของธุรกิจต่าง ๆ ในช่วงที่เกิดวิกฤตตามประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

การพิทักษ์สิทธิ์ตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนมหาวิทยาลัยรังสิต เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2565 เอกสารรับรองเลขที่ COA. No. RSUERB2022-129 โดยระบุว่า การเก็บข้อมูล

จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการติดต่อสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีการระบุชื่อและสถานที่ทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้เข้าร่วมวิจัย) คำถามและข้อมูลที่สัมภาษณ์จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม และผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะตอบคำถามหรือไม่ก็ได้ โดยผู้วิจัยได้ส่งคำถามในการสัมภาษณ์ให้พิจารณาล่วงหน้าและให้เวลาในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลทั้งจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์จากบุคคล เพื่อสรุปสาระตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา [11] โดยการเปรียบเทียบจัดระบบสาระสำคัญ จำแนกประเด็นข้อมูล จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล และเรียงลำดับเวลา นำข้อมูลมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์วิกฤต ผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และการจัดการวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 – 2565) จากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยครอบคลุมประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ ได้แก่ ผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว มาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤตและช่วยเหลือธุรกิจการท่องเที่ยว และการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวของไทย ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 – 2565) พบว่า เหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ มีที่มาจากหลายปัจจัยทั้งภัยธรรมชาติ การกระทำของมนุษย์ วิกฤตทางการเงินหรือเศรษฐกิจ ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง รวมถึงโรคระบาด โดยสามารถสรุปที่มาของเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 13 เหตุการณ์ ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดวิกฤตบ่อยครั้งที่สุด คือ ความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งเกิดขึ้นจำนวน 3 ครั้ง กินระยะเวลายาวนานกว่า 8 ปี (พ.ศ. 2549 ถึง 2557) วิกฤตที่มีสาเหตุมาจากการก่อการร้ายหรือก่อความวุ่นวาย โดยมีเหตุการณ์ลอบวางระเบิดสถานที่สำคัญในกรุงเทพฯ และปริมณฑล เกิดขึ้นจำนวน 3 ครั้ง ในขณะที่วิกฤตที่เกิดจากโรคระบาด และมีสาเหตุมาจากภัยธรรมชาติ เกิดขึ้นเหตุการณ์ละ 2 ครั้งเท่ากัน นอกจากนี้ ยังมีเหตุการณ์วิกฤตที่มีสาเหตุมาจากสงคราม (สหรัฐอเมริกากับอิรัก) วิกฤตเศรษฐกิจโลก (วิกฤตซับไพรม์) และการปราบปรามธุรกิจผิดกฎหมาย (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ที่เกิดขึ้นเหตุการณ์ละ 1 ครั้ง โดยสามารถสรุปผลกระทบได้ตามตารางที่ 1 (Table 1)

ผลการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวตามตารางที่ 1 สามารถสรุปผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตในครั้งสำคัญที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวของไทยได้ดังนี้ ผลกระทบในช่วงที่เกิดวิกฤตโรคซาร์ระบาด (SARs) ปี พ.ศ. 2545 - 2546 ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติในไทยลดลงร้อยละ 7 สูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวประมาณ 34,500 ล้านบาท เหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิปลายปี พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลกระทบเฉพาะใน 6 จังหวัดภาคใต้ สูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวประมาณ 30,000 ล้านบาท ในขณะที่เกิดเหตุการณ์วางระเบิดในกรุงเทพฯ 3 ครั้ง โดยครั้งที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ ในปี พ.ศ. 2558 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงถึงร้อยละ 13.7 สูญเสียรายได้กว่า 64,000 ล้านบาท ส่วนเหตุการณ์ความขัดแย้ง

ทางการเมือง ซึ่งเกิดขึ้นหลายครั้งหลังรัฐประหาร ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมาต่อเนื่องกันยาวนานกว่า 8 ปี ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการท่องเที่ยวของไทย และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะช่วงปี พ.ศ. 2551 เหตุการณ์ชุมนุมปิดสนามบินทำให้เกิดความเสียหายสูงถึงประมาณ 2 แสนล้านบาท ภายหลังความขัดแย้งทางการเมืองของไทยคลี่คลายลง บรรยากาศการท่องเที่ยวกลับสู่ภาวะปกติ นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงถึง 39.9 ล้านคน จนเกิดวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติในไทย ปี พ.ศ. 2563 - 2564 ลดลงเหลือเพียง 6.7 ล้านคน และ 4 แสนคน ตามลำดับ

Table 1 Number of foreign tourists and income from foreign tourist tourism during the crisis period between 2002 and 2023

Year	Crisis Event	Number (Million)	Income (Billion Baht)
2002	SARs	10.8	323.5
2004	SARs and Iraq War	10.0	309.3
2005	Tsunami (End of year)	11.7	384.4
2006	Coup d'état (CDRM) Bombing in Bangkok and its vicinity	13.8	482.3
2008	The Yellow Shirts' political rally and The US financial crisis (subprime)	14.6	574.5
2010	Red Shirt political rally	15.9	592.8
2011	Great flood	19.2	776.2
2013	Political gathering of PDRC Coup d'état (NCPO)	26.6	1,207.2
2015	Bombing at Ratchaprasong Intersection	21.4	1,118.8
2016	Zero Dollar Tour	32.5	1,633.5
2019	Multiple bombings in Bangkok COVID-19 pandemic (began at the end of the year)	39.9	1,911.8
2020	COVID-19 pandemic (severe outbreak)	6.7	332.0
2021	COVID-19 pandemic (starting to ease)	0.4	24.0

การสรุปผลการวิจัยสามารถจำแนกตามวัตถุประสงค์ได้ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว

1) ผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยว เหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่จะมีจุดเริ่มต้นจากการส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมากอย่างมีนัยสำคัญ จนส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา และธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงยังส่งผลกระทบไปยังธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

ที่ยาวอีกด้วย เช่น ธุรกิจรถขนส่ง ธุรกิจเดินเรือสำหรับการท่องเที่ยว ธุรกิจรถเช่า เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่พึ่งพากลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 25566 พบว่า โดยทั่วไปจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเกือบทุกปี ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากนโยบายและมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามมีเหตุการณ์วิกฤตบางเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุสำคัญทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยในปี พ.ศ. 2548 หลังเหตุการณ์วิกฤตคลื่นยักษ์สึนามิเมื่อปลายปี พ.ศ. 2547 ที่สร้างความเสียหายให้กับ 6 จังหวัดชายทะเลแถบอันดามัน ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยลดลงเล็กน้อย ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 ความขัดแย้งทางการเมืองที่เริ่มรุนแรงมากขึ้นตั้งแต่การรัฐประหารในปี พ.ศ. 2549 ต่อเนื่องมาจนถึง ปี พ.ศ. 2551 ที่มีเหตุการณ์ชุมนุมประท้วงปิดสนามบิน กอปรกับเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกที่เป็นผลมาจากวิกฤตซับไพรม์ (Subprime) ในสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2552 ลดลงประมาณร้อยละ 3.5 จากปี พ.ศ. 2551 ต่อมาในปี พ.ศ. 2556 ความขัดแย้งทางการเมืองที่ยังคงดำรงอยู่และมีการชุมนุมเกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ จนนำไปสู่การรัฐประหาร ทำให้บรรยากาศในการท่องเที่ยวของไทยซบเซาอย่างต่อเนื่องเกือบ 2 ปี ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี พ.ศ. 2557 ลดลงร้อยละ 6.8 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 ในขณะที่ปี พ.ศ. 2558 ได้รับผลกระทบเพิ่มเติมจากเหตุการณ์วางระเบิดบริเวณแยกราชประสงค์ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงถึงร้อยละ 13.7 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2557 หลังจากความขัดแย้งทางการเมืองของไทยเริ่มคลี่คลายลง บรรยากาศการท่องเที่ยวกลับสู่ภาวะปกติ ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปี พ.ศ. 2562 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติถึง 39.9 ล้านคน จนเกิดวิกฤตครั้งสำคัญในปี พ.ศ. 2563 คือ วิกฤตโรคระบาด COVID-19 ซึ่งกินระยะเวลายาวนานเกือบ 3 ปี ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติในปี พ.ศ. 2563 - 2564 ลดลงเหลือเพียง 6.7 ล้านคน และ 4 แสนคน ตามลำดับ

2) ผลกระทบที่มีต่อภาวะเศรษฐกิจ เหตุการณ์วิกฤตด้านเศรษฐกิจนับเป็นสาเหตุสำคัญหนึ่งที่มีผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ประชาชนขาดรายได้ ความต้องการท่องเที่ยวมักซบเซาตามไปด้วย หลายครั้งการเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุมาจากปัญหาวิกฤตทางการเงิน สงครามทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลก หรือการเกิดสงครามในภูมิภาคสำคัญของโลก ทำให้เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวในระดับต่ำ หรือเกิดภาวะถดถอยจนส่งผลกระทบต่อภาวะการท่องเที่ยวทั่วโลก เพราะนักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางท่องเที่ยวเนื่องจากมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ เหตุการณ์วิกฤตสำคัญเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ แต่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจไปทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ก็คือ ปัญหาวิกฤตทางการเงินหรือซับไพรม์ (Subprime) ในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี พ.ศ. 2551 และวิกฤตทางเศรษฐกิจในยุโรป ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวทั้งในต่างประเทศ และในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติชะลอตัวลงอย่างมากตามภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศ

3) ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว เหตุการณ์วิกฤตส่วนใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวในสถานที่ต่าง ๆ ที่เกิดเหตุการณ์ไม่ปกติของนักท่องเที่ยว มักเป็นเหตุการณ์สำคัญที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวได้ เช่น เหตุการณ์วิกฤตจากภัยธรรมชาติ วิกฤตโรคระบาด การชุมนุมประท้วงทางการเมือง และการก่อการร้ายหรือการวางระเบิดในสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น

2. มาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤตและช่วยเหลือธุรกิจการท่องเที่ยว

สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับมาตรการของภาครัฐในการจัดการวิกฤตในช่วงเหตุการณ์วิกฤตโรคซาร์ (SARS) และสงครามอิรัก ในปี พ.ศ. 2546 พบว่า วิกฤตดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการระบาดของโรคซาร์ ได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และเวียดนาม รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางเนื่องจากความกังวลจากโรคระบาดและความปลอดภัยจากการก่อการร้ายอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกาและอิรัก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อย่างไรก็ตามในช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 ภาวะเศรษฐกิจเอเชียได้ชะลอตัวลงเพียงเล็กน้อย เนื่องจากประเทศต่าง ๆ ควบคุมสถานการณ์วิกฤตได้รวดเร็ว หลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน และไทย ได้ดำเนินมาตรการเพื่อบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านสินเชื่อแก่ธุรกิจท่องเที่ยว และการกระตุ้นการท่องเที่ยวด้วยโปรแกรมท่องเที่ยวราคาถูก รวมทั้งการออกมาตรการทางการเงินและการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ การเกิดเหตุการณ์วิกฤตในแต่ละครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมักให้ความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวภายหลังเกิดเหตุการณ์ ด้วยการให้ข้อมูลและชี้แจงข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตให้มีความชัดเจน มั่นใจว่าปลอดภัย

เหตุการณ์วิกฤตโรคระบาด COVID-19 นับเป็นเหตุการณ์วิกฤตครั้งรุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งที่เคยเกิดขึ้นในโลกนี้ รัฐบาลต่าง ๆ ทุกประเทศทั่วโลกจึงให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาวิกฤตโดยใช้มาตรการต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามบริบทความรุนแรงของการระบาดและผลกระทบที่เกิดขึ้น ในส่วนของประเทศไทยรัฐบาลได้ออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและบรรเทาวิกฤตออกอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการระบาดที่ยาวนานถึง 3 ปี ทั้งมาตรการควบคุมโรค มาตรการช่วยเหลือทางด้านสาธารณสุข การเว้นระยะห่างทางสังคม รวมถึงมาตรการเยียวยาทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยสามารถดำเนินการในการจัดการวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้รับการชื่นชมจากนานาชาติ คือ การดำเนินการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการวิกฤตด้านการท่องเที่ยวของไทยอย่างต่อเนื่อง จากการรวบรวมข้อมูลตัวอย่างโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปี พ.ศ. 2565 พบว่า การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ทั้งในช่วงที่เกิดวิกฤตและช่วงปกติ โดยได้มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดสถานการณ์วิกฤตหรือเมื่อภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง เพื่อจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวกลับมาฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ ทั้งโครงการหรือแคมเปญส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวไทย เช่น โครงการ Thailand Grand Invitation ในช่วงปี พ.ศ. 2549 - 2550 เพื่อเชิญชวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวเมืองไทยหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองในประเทศไทย และโครงการ Workation Thailand ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ ในปี พ.ศ. 2563 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวพร้อมการทำงานหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาด COVID-19 เป็นต้น

3. การจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว

สรุปผลการวิจัยจากการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการวิกฤตของธุรกิจท่องเที่ยวและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ส่วนใหญ่ธุรกิจต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการจัดการวิกฤตเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตด้วยกลยุทธ์การแสวงหารายได้เพื่อชดเชยรายได้ที่ลดลงจากการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยว และกลยุทธ์การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสถานะทางการเงินให้สามารถดำรงอยู่ได้นานที่สุดในระหว่างเกิดวิกฤต ทั้งนี้รูปแบบของกลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ ที่ธุรกิจหรือสถานประกอบการเลือกใช้อาจแตกต่างกันไปตามปัจจัยแวดล้อมหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

ผลการศึกษากลยุทธ์การหารายได้ในช่วงวิกฤต พบว่า ธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับการรักษารายได้หลักของธุรกิจในช่วงที่เกิดวิกฤตด้านการท่องเที่ยวที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง โดยสถานประกอบการหลายแห่งหันมาเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตที่ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเป็นจำนวนมาก ในขณะที่สถานประกอบการบางแห่งหันไปทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวกลุ่มอื่นที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตน้อยกว่าเพื่อทดแทนนักท่องเที่ยวที่หายไป เช่น ในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติจากอเมริกาและยุโรปลดลง ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการได้หันมาเน้นทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวตะวันตกและเอเชียแทน หรือในช่วงเกิดวิกฤตทัวริสซึมเหี้ยมหยึกที่ส่งผลกระทบต่อนักท่องเที่ยวชาวจีน ก็จะหันมาเน้นตลาดท่องเที่ยวกลุ่มยุโรปและประเทศเอเชียกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่ชาวจีนแทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการเกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในบางครั้งที่เป็นผลกระทบในวงกว้างจนธุรกิจหยุดชะงักเป็นเวลานาน โดยเฉพาะกรณีวิกฤต COVID-19 ธุรกิจต่าง ๆ พยายามปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยการแสวงหาช่องทางการสร้างรายได้ช่วงวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปจนสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจร้านอาหารจำนวนมากปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาเน้นการขายอาหารผ่านระบบออนไลน์ หรือผ่านแอปพลิเคชันสั่งอาหารต่าง ๆ ในขณะที่โรงแรมหลายแห่งปรับกลยุทธ์การหารายได้เพิ่มจากห้องอาหารแทนห้องพักที่อัตราการเข้าพักลดลง โดยในช่วงวิกฤตโรงแรมบางแห่งหันมาจำหน่ายอาหารผ่านระบบออนไลน์และเดลิเวอรี่ (Delivery) เช่นเดียวกับร้านอาหารด้วย นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าธุรกิจบางแห่งพยายามหารายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในบริบทที่แตกต่างกันตามช่องทางที่สามารถดำเนินการได้ เช่น สถานประกอบการในธุรกิจสปาแห่งหนึ่งหารายได้ในช่วงวิกฤต COVID-19 ด้วยการจำหน่ายหน้ากากอนามัยและผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ธุรกิจโรงแรมแห่งหนึ่งจำหน่ายผลไม้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจได้หลายกรณี อาทิ เมื่อเกิดวิกฤตโรคระบาด COVID-19 โรงแรมหลายแห่งปรับตัวมาหารายได้จากเป็นสถานกักตัวแบบทางเลือก (Alternative Quarantine: AQ) หรือปรับเปลี่ยนเป็นโรงแรมรองรับผู้ป่วยเฝ้าระวัง (Hospital) เพื่อลดภาระโรงพยาบาล ในขณะที่โรงแรมบางแห่งปรับเปลี่ยนมาเน้นการรองรับลูกค้ากลุ่มคนทำงานที่ต้องการพักใกล้ที่ทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการเดินทางช่วงเกิดโรคระบาด หรือปรับเปลี่ยนเป็นโรงแรมที่รองรับแนวคิดทำงานที่ไหนก็ตาม เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปตามแนวคิดทำงานไปด้วยเที่ยวไปด้วย (Wokation) และการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งส่วนหนึ่งได้รับการส่งเสริมจากมาตรการของภาครัฐ และโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

ส่วนกลยุทธ์ด้านต้นทุน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พยายามควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอยู่ได้นานที่สุดในภาวะวิกฤตจนสามารถผ่านพ้นวิกฤตได้ โดยภาพรวมของธุรกิจการท่องเที่ยว พบว่า ในขณะที่เกิดวิกฤตระยะแรก ๆ ธุรกิจส่วนใหญ่พยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการจัดการด้านบุคลากร เนื่องจากในธุรกิจการท่องเที่ยวจัดเป็นธุรกิจที่ใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานให้บริการ แม้ว่าในช่วงแรกของการเกิดภาวะวิกฤตสถานประกอบการส่วนใหญ่จะพยายามรักษากองทุนไว้ให้นานที่สุด แต่หากสถานการณ์วิกฤตมีความยืดเยื้อยาวนานจนสถานประกอบการไม่สามารถแบกรับต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้ ก็จะมีการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ ในช่วงแรกจะเริ่มจากการลดการจ้างพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายวัน รวมถึงไม่รับพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานในแผนกที่ลาออกหรือยังมีตำแหน่งว่าง โดยให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนบุคลากรในแผนกที่ขาดแคลน อย่างไรก็ตามหากสถานการณ์วิกฤตยาวนานขึ้นจนสถานประกอบการมีจำนวนพนักงานมากเกินไปจนเกินจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ สถานประกอบการส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีให้พนักงานสลับกันลาโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Leave Without Pay) เพื่อลดค่าใช้จ่ายบางส่วน โดยจะใช้มาตรการเลิกจ้างพนักงานในส่วนเกินที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานช่วงวิกฤตเป็นขั้นตอนสุดท้ายเมื่อสถานการณ์วิกฤตยืดเยื้อเกินที่สถานประกอบการจะแบกรับการขาดทุนไหว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมหรือร้านอาหารขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนพนักงานให้บริการเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ สถานประกอบการหลายแห่งได้พยายามลดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการปิดให้บริการบางส่วนในช่วงวิกฤต เช่น โรงแรมบางแห่งมีการปิดให้บริการห้องพักบางชั้น หรือปิดให้บริการห้องอาหารบางห้องเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามจำนวนลูกค้าที่ลดลงในช่วงวิกฤต ร้านอาหารบางแห่งโดยเฉพาะร้านอาหารขนาดใหญ่มีการปิดให้บริการพื้นที่เป็นส่วน ๆ เพื่อให้มีพื้นที่ให้บริการเล็กลงซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้บางส่วนเป็นต้น นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งอาจใช้โอกาสในช่วงที่เกิดสถานการณ์วิกฤตทำการปรับปรุงหรือซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้บริการใหม่ (Renovate) เพื่อรองรับการเปิดให้บริการอีกครั้งหลังสิ้นสุดวิกฤตเนื่องจากเป็นช่วงที่มีความเหมาะสมเพราะมีจำนวนลูกค้ามาใช้บริการน้อย

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า วิธีการจัดการวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยวจะขึ้นอยู่กับลักษณะและระยะเวลาหรือความยืดหยุ่นของเหตุการณ์วิกฤต โดยธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าพยายามแสวงหารายได้และลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้นานที่สุดในระหว่างวิกฤต และสามารถผ่านพ้นวิกฤตโดยได้รับผลกระทบให้น้อยที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกมาตรการหรือวิธีการในการจัดการวิกฤตออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านรายได้และด้านต้นทุน ดังแสดงในตารางที่ 2 (Table 2)

Table 2 Summary of crisis management methods for tourism businesses

Crisis characteristics and duration	Revenue Management	Cost Management
A crisis event that occurs and ends quickly, such as a bombing of a major tourist attraction, etc.	- Maintain relationships with existing customers - Clarify and provide information about crisis situations to customers - Build trust and promote sales to encourage customers to return to use the service	- Reduce unnecessary expenses - Reduce the number of temporary or daily employees
Localized crisis events may be prolonged or recurring, such as flooding, occasional political rallies, etc.	- Clarify and provide information about crisis situations to customers - Temporarily suspended during the crisis - Make a plan to relocate customers to another place if a crisis occurs (hotel business) - Promote sales to encourage customers to return to use the service after the crisis ends	- Reduce unnecessary expenses - Reduce the number of temporary or daily employees - Allow staff to take leave during the crisis, possibly reducing some salaries if the crisis lasts
A crisis that occurs and lasts for a long period of time, such as a prolonged political conflict or an epidemic, etc.	- Maintain relationships with existing customers - Clarify and provide information about crisis situations to customers - Build trust and have safety measures in place - Promote sales to encourage customers to return to use the service after the crisis ends - Improving the venue and new services to return to service after the crisis ends	- Reduce unnecessary expenses - Reduce the recruitment of new personnel by training employees to perform interchangeable tasks - Allow staff to take turns taking unpaid leave during the crisis - Lay off some employees as necessary

การอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยด้านผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมามักมีสาเหตุสำคัญมาจากหลากหลายปัจจัย เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง การก่อการร้าย ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ และโรคระบาด เป็นต้น ซึ่งได้ส่งผลกระทบทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง รวมถึงคนไทยเดินทางท่องเที่ยวด้วยน้อยลง ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนต้องการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวอันเกิดจากรายได้ลดลงจากปัญหาวิกฤตด้านเศรษฐกิจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุมาลี ศรีธรรมราช และบุษกรถาวรประสิทธิ์ [12] ที่สรุปผลการศึกษาไว้ว่า เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดจากปัญหาด้านการเมืองและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติมากที่สุด รองลงมาคือปัญหาวิกฤตที่เกิดจากด้านเศรษฐกิจและด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ เนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางท่องเที่ยวและเกิดความไม่ปลอดภัย ในบางครั้งเกิดสถานการณ์รุนแรงจนถึงขั้นปิดประเทศ ผู้ประกอบการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว จึงมักให้ความสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวด้วยการชี้แจงสถานการณ์ต่าง ๆ และปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. ผลการศึกษาด้านมาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤตและช่วยเหลือธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พบว่า การเกิดวิกฤตหลายครั้งที่ผ่านมา ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยสามารถดำเนินมาตรการในการจัดการวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับการชื่นชมจากต่างชาติและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤต เช่น วิกฤตคลื่นยักษ์สึนามิ ในหลายจังหวัดภาคใต้ วิกฤตโรคระบาดทั้งโรคซาร์ (SARs) ไข้หวัดนก และ COVID-19 เป็นต้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการวางแผนในการจัดการวิกฤตของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการบูรณาการในการดำเนินงานเพื่อจัดการวิกฤตอย่างมีขั้นตอนและทันท่วงที สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง และสังคมได้อย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการวิกฤตของ Grant and Powell [13] ที่ระบุว่า การจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ มักเริ่มจากการเตรียมการในการวางแผนรับมือกับวิกฤตไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะมีประโยชน์สำหรับการเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหา และสามารถนำไปใช้ป้องกันการเกิดวิกฤตได้ รวมทั้งเป็นไปตามผลการศึกษาของ ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข [14] ที่สรุปไว้ว่า การจัดการกับวิกฤตที่มีประสิทธิภาพและลดความสูญเสียที่จะเกิดกับชีวิตและทรัพย์สิน ควรมีลักษณะบูรณาการมากกว่ามองแค่ขั้นตอนการจัดการกับวิกฤตเพียงขั้นตอนเดียว โดยให้ความสำคัญกับการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์เพราะมีส่วนต่อการเตรียมรับมือหรือเพิกเฉยต่อการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว พบว่า ธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านรายได้และต้นทุนในช่วงเกิดเหตุการณ์วิกฤต โดยพยายามหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถมีรายได้และพยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในช่วงวิกฤต เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการอยู่ได้นานที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Niininen [5] ที่สรุปประเด็นหลักสำคัญไว้ว่า ทุกองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านต้นทุนในระหว่างเกิดวิกฤต เนื่องจากเมื่อเกิดวิกฤตมักส่งผลทำให้รายได้ลดลง การลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ เพื่อพยายามลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจให้น้อยที่สุด เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ สามารถดำเนินการในระหว่างที่วิกฤตยัง

ไม่สิ้นสุดได้ยาวนาน และสามารถอยู่รอดได้ภายหลังสิ้นสุดวิกฤต นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าการจัดการธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตด้านการท่องเที่ยวของธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและการบริการนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำและมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสูง สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในช่วงวิกฤตที่หลากหลาย เพื่อให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิภาวรรณ ลิ้มปีโปบลีย์ จิราวรรณ ฉายสุวรรณ และสิริวุฒิ บุณณพิร [15] ที่สรุปผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการจัดการวิกฤต และทำให้องค์กรมีภาวะธำรงสภาพ โดยเฉพาะความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร การประเมินกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวมักได้รับผลกระทบจากวิกฤตในลักษณะเดียวกัน คือ ผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากประเทศไทยยังคงพึ่งพารายได้หลักจากการท่องเที่ยว และส่วนใหญ่เป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ดังนั้น ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวจึงควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนการจัดการวิกฤตสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ โดยให้หน่วยงานรับผิดชอบหลักการวางแผนการจัดการวิกฤตด้านการท่องเที่ยวต้องครอบคลุมทั้งก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างวิกฤต และหลังวิกฤต สิ้นสุด กำหนดมาตรการและขั้นตอนการจัดการวิกฤตไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถรับรู้สัญญาณวิกฤตและนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการรับมือและจัดการกับวิกฤตได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งจะสามารถป้องกันหรือช่วยลดผลกระทบจากวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธุรกิจการท่องเที่ยวของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผลการศึกษาด้านมาตรการของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวของไทยในช่วงที่ผ่านมา พบว่า ภาครัฐยังขาดมาตรการและกลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว แม้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จะเป็นหน่วยงานหลักสำคัญแห่งหนึ่งในการกำหนดมาตรการและโครงการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวในช่วงที่เกิดวิกฤต แต่ก็มักเป็นมาตรการทางด้านการตลาดเป็นสำคัญ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยว และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ควรมีการบูรณาการในการทำงานร่วมกันกับภาคเอกชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นสมาคมหรือชมรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ ควรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อหามาตรการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์เมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวของไทย โดยต้องเป็นมาตรการเชิงรุกที่ครอบคลุมการลดผลกระทบจากวิกฤต และการช่วยเหลือภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การสนับสนุนเงินทุนหรือเงินกู้แก่ภาคธุรกิจ ตลอดจนการช่วยเหลือเยียวยาแรงงานในภาคการท่องเที่ยว

3) ผลการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยว เนื่องจากพบว่า วิกฤตด้านการท่องเที่ยวมักส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวจำเป็นต้องปรับลดจำนวนบุคลากร หรือเลิกจ้างบุคลากรบางส่วนเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จนทำให้บุคลากรในวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวมักประสบปัญหาว่างงาน หรือต้องเปลี่ยนอาชีพเมื่อเกิดวิกฤตในด้านการท่องเที่ยว และส่งผลให้เกิดการขาดแคลน

บุคลากรด้านการท่องเที่ยวภายหลังสิ้นสุดวิกฤต ดังนั้นภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยว ควรกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในวิชาชีพการท่องเที่ยวเพื่อรองรับผลกระทบจาก วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในอนาคต โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายให้มีการจัดตั้ง กองทุนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในช่วงวิกฤต อาจกำหนดมาตรการต่าง ๆ ไว้เพื่อช่วยให้ สถานประกอบการต่าง ๆ ชะลอการเลิกจ้างบุคลากร หรือเพื่อช่วยให้บุคลากรยังประกอบอาชีพอยู่ในธุรกิจ การท่องเที่ยวได้ในช่วงภาวะวิกฤต เช่น มาตรการช่วยเหลือภาคธุรกิจเพื่อลดภาระการจ้างแรงงานของธุรกิจ การท่องเที่ยวในช่วงวิกฤต การฝึกอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มทักษะหรือให้ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม (Upskill/Reskill) ในช่วงวิกฤต เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) จากผลการวิจัยที่บ่งชี้ว่าในทุกครั้งที่เกิดวิกฤตในธุรกิจการท่องเที่ยวมักส่งผลกระทบต่อจำนวน นักท่องเที่ยวให้เดินทางท่องเที่ยวลดลง หรือชะลอการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อรอให้สถานการณ์วิกฤตมีความชัดเจน ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ หรือผู้บริหารกิจการในธุรกิจการท่องเที่ยว จึงควรให้ความสำคัญต่อ สัญญาณเตือนก่อนเกิดวิกฤต (Signal Detection) โดยกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องมีการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ (Risk Factors) ของกิจการที่อาจส่งผลทำให้เกิดวิกฤตในองค์กรได้ พร้อมทั้งมีการจัดทำแผนการจัดการวิกฤต เพื่อรับมือกับวิกฤตในระยะต่าง ๆ ทั้งก่อนการเกิดวิกฤต ระหว่างวิกฤต และหลังวิกฤตอย่างเป็นรูปธรรม การตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตที่ทันทั่วถึง ทำให้สถานประกอบการสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสม กับสถานการณ์ ซึ่งสามารถช่วงลดผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงได้

2) ผลการศึกษาภาวะวิกฤตด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พบว่า ภาครัฐ มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการวิกฤตและช่วยลดผลกระทบที่เกิดกับจำนวนนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะในด้านการ สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว และการออกมาตรการเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในช่วงวิกฤตและ หลังวิกฤต ดังนั้นสมาคม ชมรม และองค์กร ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยว จึงควร มีการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ข้อมูลและข้อเท็จจริง เกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตด้านการท่องเที่ยว สภาพปัญหา และผลกระทบจากวิกฤต รวมถึงความต้องการของ ภาคธุรกิจการท่องเที่ยว เพื่อให้ภาครัฐมีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายและมาตรการ ต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจการท่องเที่ยว

3) ผลการศึกษาด้านการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว พบว่า กลยุทธ์การหารายได้ และการลดต้นทุนมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจในช่วงที่เกิดวิกฤต ดังนั้นสถานประกอบการต่าง ๆ จึงควรมีการสรุปบทเรียนและประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของตนเองและของ สถานประกอบการอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนการจัดการวิกฤตในอนาคต โดยเฉพาะที่ เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแสวงหารายได้เพิ่มเติมหรือลดหย่อนของจำนวน นักท่องเที่ยว และมาตรการในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถานประกอบการ เพื่อให้สามารถ ดำเนินธุรกิจได้ยาวนานที่สุดในภาวะวิกฤต นอกจากนี้สถานประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวควรนำข้อมูล ดังกล่าวมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการวางแผนการจัดการวิกฤต ทั้งในส่วนของแผนการ จัดการวิกฤตในระยะระหว่างเกิดวิกฤต และแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อให้ธุรกิจสามารถกลับมาดำเนินการได้เป็นปกติเร็วที่สุดภายหลังวิกฤตสิ้นสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1) เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เน้นศึกษาข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคคลที่เคยมีประสบการณ์ในธุรกิจการท่องเที่ยวช่วงที่เกิดวิกฤต การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรศึกษาผลกระทบจากวิกฤตในภาพรวมที่กว้างมากขึ้น โดยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และด้านบุคลากร เป็นต้น ตลอดจนศึกษาให้ครอบคลุมถึงแนวทางการจัดการวิกฤตของสถานประกอบการต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวด้วย

2) การวิจัยในครั้งนี้น่าจะศึกษาการจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งยังมีประเด็นอื่นที่น่าสนใจซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการจัดการวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว โดยเฉพาะสิ่งที่ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวสามารถผ่านพ้นวิกฤตในแต่ละครั้งไปได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรให้สนใจศึกษาประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดจากวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยว หรือกลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery) ทางธุรกิจเพื่อให้สามารถกลับสู่สภาพเดิมภายหลังวิกฤตของธุรกิจต่าง ๆ ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นต้น

References

- [1] Pforr, C. (2006). *Tourism in post-crisis is tourism in pre-crisis: A review of the literature on crisis management in tourism*. Curtin University of Technology.
- [2] Prachachat. (2010, February 7). Wuhan virus hits Thai tourism in 3 months, 300 billion baht, Tourism Ministry requests 500 million budget to restore confidence. *Prachachat*.
- [3] Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Butterworth-Heinemann.
- [4] Chuangphusi, P., & Buranasing, S. (2011). *Conflict management and crisis management*. Stabundamrong.
- [5] Niininen, O. (2013). *Five-star crisis management – examples of best practice from the hotel industry*. <https://dx.doi.org>.
- [6] Chantapong, S., & Agmapisarn, C. (2021, October 26). *Impact and resilience of hotel and restaurant business operators during COVID-19: Analysis from outside-in thinking*. Bangkokbiznews.
- [7] Murphy, C. (2013). Best practices in hotel crisis management. *Lodging Magazine*. <http://lodgingmagazine.com/PastIssues/PastIssues/Handling-Social-Media-in-a-Crisis-2741.aspx>
- [8] Kanlayanasukho, V. (2013). *Development of a framework of political crisis responses for the tourism industry* [Unpublished Doctoral dissertation, The Manchester Metropolitan University, UK].
- [9] Agmopisorn, C., & Chantapong S. (2022). Resilience for hotel and restaurant businesses during the COVID-19 crisis. *Journal of Business Administration*, 45(174), 53-78.

- [10] Sridan, P. Surapolchai, P., & Witoonkitja, P. (2022). COVID-19 crisis management: The case studies of Thailand and foreign countries. *Humanities and Social Sciences Journal, Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 13(2), 70-83.
- [11] Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publication Inc.
- [12] Srithammarat, S., & Tavonprasith, B. (2017). Impact of the crisis on foreign tourists in Phuket Province. *Parichart Journal*, 30(3), 86-95.
- [13] Grant, S. E., & Powell, D. (2000). *Crisis response and communication planning manual*. The Ontario Ministry of Agriculture.
- [14] Preedaanansuk, C. (2013). Change crisis management viewpoints with integrated crisis management approach. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*, 8(1), 46-58.
- [15] Limpai boon, W., Chaisuean, C., & Buranapin, S. (2562). A critical incident analysis from experiences of executives on organizational resilience. *Chulalongkorn Business Review*, 41(4), 87-114.