

การบริหารภาครัฐแนวใหม่กับการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยภายใต้ สถานการณ์ โควิด-19

New Public Management and Thai Tourism and Hotels Under the COVID-19 Situation

สุดารัตน์ สุตสมบุรณ์ ¹	Sudarat Subsomboon
สุภาวดี คชนูด ^{2*}	Supawadee Kotchanood
ชลธิรา อาลัยจิตต์ ³	Chontira Arlajit
เสาวรัตน์ บุชรานนท์ ⁴	Saovarat Bootsaranon
เจริญพร เพ็ชรกิจ ⁵	Jareanporn Petkit

Received : 24 มกราคม 2565

Revised : 31 มกราคม 2566

Accepted : 7 กุมภาพันธ์ 2566

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
ภาครัฐแนวใหม่ การท่องเที่ยวและโรงแรม 2) สถานการณ์โควิด-19 และกลยุทธ์สำหรับ

¹ หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
Doctor of Political Science , Mahamakut Buddhist University

² คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

*Corresponding Author, Faculty of Education and Social Sciences, Southern College of Technology

³ คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Faculty of Education and Social Sciences, Southern College of Technology

⁴ คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Faculty of Management Science, Southern College of Technology

⁵ คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Faculty of Management Science, Southern College of Technology

ธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมของเอกชน และ 3) การนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้

สำหรับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่นั้นให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม รวมทั้งการนำกลยุทธ์ เทคนิค และวิธีการของเอกชนมาปรับใช้ ทั้งนี้ เพื่อรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเสียหายมหาศาล และต้องเร่งปรับตัวเพื่อทำธุรกิจต่อไปได้ ในส่วนของภาครัฐควรกำหนดนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้บริการประชาชนอย่างยืดหยุ่น คล่องตัว โปร่งใส พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ตั้งแต่ร่วมคิดและร่วมรับประโยชน์ โดยภาครัฐ เอกชน และประชาชนจะต้องมีบทบาทแบบพหุมิตร ผสมผสานความคิดร่วมกัน โดยเริ่มตั้งแต่คิด รับฟังความคิดเห็น เพื่อมาจัดทำแผนงาน กลยุทธ์การผสมผสานการบริหารระหว่างรัฐกับเอกชน เพื่อตัดสินใจร่วมกันและนำมาสู่การปฏิบัติไปสู่การประเมินผลเพื่อการแก้ปัญหา และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ระยะยาว

คำสำคัญ : การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การท่องเที่ยว การโรงแรม โควิด-19

Abstract

This article aimed to investigate (1) new public management concepts with tourism and hotels; (2) the COVID-19 situation and strategies for tourism business and private hotels; and (3) implementation of the new public management.

These new management concepts place importance on outcomes, responsibility, participation as well as implementing private sector strategies and techniques to cope with the COVID-19 situation. It has caused considerable damage to entrepreneurs striving for ways to accelerate their business recovery. Suggestions for public sectors included establishing policies and measures to ensure flexibility and transparency in

providing services to individuals starting from brainstorming and ending with obtaining benefits. Government sector, private sector and general people should play the crucial role in this participation as close integrative alliance with brainstorming together. The starting point is an initiative thinking, listening to opinions, to make plans, and setting strategies to make a cooperating decision. Then, it will be conducted to implementation and evaluation to solve problems which lead to get a better result and long run achievement.

Keywords : new public management, tourism, hotels, COVID-19

บทนำ

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการอยู่บ่อยครั้งตั้งแต่ในยุคอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งทำให้แนวทางในการบริหารภาครัฐไม่ค่อยต่อเนื่องไปตามเป้าหมายในการมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว การบริหารภาครัฐแนวใหม่นั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการบริหารประเทศในยุคที่สภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นทุกวัน ปัจจุบันประเทศไทยมีแนวทางการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้า มีความทันสมัยและใช้นวัตกรรมในการบริหารประเทศเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศสู่ความเจริญทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ และสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างเท่าทัน โดยประเทศไทยอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองมาหลายต่อหลายครั้ง การบริหารภาครัฐแนวใหม่นั้นมีความสำคัญที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้การพัฒนาประเทศเดินหน้าได้อย่างต่อเนื่องเพราะภาครัฐเป็นส่วนสำคัญของกลไกของประเทศที่จะทำให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประเทศไปพร้อมกัน (Ketsin, 2018) ดังนั้นการนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นความทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นมาปรับใช้นั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและ

ต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสถานการณ์ที่ทั่วโลกเผชิญอยู่ในขณะนี้ คือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 หรือ COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อดำเนินงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา สาธารณสุข รวมถึงการท่องเที่ยว สำหรับประเทศไทยนั้น การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจในสัดส่วนที่มากกว่าภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ กล่าวคือ เมื่อปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวรวม 3.06 ล้านล้านบาท เติบโตร้อยละ 3 จากปี พ.ศ. 2561 อันเป็นผลมาจากการหดตัวต่อเนื่องของตลาดต่างประเทศจนทำให้เติบโตน้อยกว่าเป้าหมาย (Prachachat Business, 2021) แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คนทั่วโลกไม่คาดคิด คือ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ทุกประเทศที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวรวมทั้งประเทศไทยด้วยประสบปัญหาตามมา และในขณะเดียวกันธุรกิจหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวย่อมได้รับผลกระทบด้วย เช่น ธุรกิจโรงแรมที่พัก ธุรกิจด้านอาหาร ธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ และธุรกิจด้านการขนส่ง เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้การท่องเที่ยวและการโรงแรมของไทยขับเคลื่อนไปได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐไทยจะต้องนำหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการท่องเที่ยวและการโรงแรมผ่านนโยบายภาครัฐ มาตรการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว และกิจกรรมอื่น ๆ ที่สร้างความน่าเชื่อมั่นในการกลับมาท่องเที่ยวอีกครั้งของนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ การท่องเที่ยวและโรงแรม 2) สถานการณ์โควิด-19 และกลยุทธ์สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมของเอกชน และ 3) การนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยภายใต้สถานการณ์โควิด-19

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ การท่องเที่ยว และการโรงแรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำแนวทางและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำแนวทาง วิธีการ หรือกลยุทธ์การบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดโครงสร้างที่กะทัดรัด และแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (Nathamploy, 2017) ซึ่งแนวคิดนี้คิดค้นโดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน คือ แม็กซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นการนำแนวทางการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล เกิดการทำงานแบบมืออาชีพ จุดเริ่มต้นที่ทำให้การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมเสื่อมความนิยมลงและรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้รับความนิยมขึ้นมาในหมู่ประเทศอุตสาหกรรมตะวันตก คือ ในศตวรรษที่ 20 เมื่อการบริหารภาครัฐและเอกชนเริ่มประสบปัญหาคล้ายกัน เอกชนเริ่มมีขนาดใหญ่จึงมีชั้นการบังคับบัญชาและมีปัญหาคล้ายกับระบบราชการ จนราวทศวรรษ ค.ศ. 1950 ถึง ค.ศ. 1960 ภาคเอกชน จึงนำการบริหารมาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากเห็นว่าวิธีการแบ่งงานกันทำและเขียนระเบียบทุกอย่างให้ครอบคลุมดังเช่นระบบราชการนั้น มีข้อจำกัดจึงแก้ไขให้ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งหมด ส่วนภาครัฐเริ่มรู้ตัวว่าก้าวไม่ทันภาคเอกชนตั้งแต่คริสต์ศตวรรษ 1950 แล้ว แต่ก็ยังไม่ได้มีการปรับปรุงอย่างจริงจัง จนกระทั่งทศวรรษ ค.ศ. 1980 จึงเริ่มปฏิรูปโดยใช้แนวการจัดการ (Osborne & Gaebler, 1992) กล่าวถึงแนวคิด Entrepreneurial Model ในหนังสือ Reinventing Government ไว้ว่า ให้รัฐบาลเป็น

ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) แต่เป็นไปในลักษณะการกำกับทิศทาง ไม่ใช่ดำเนินการเองทั้งหมด (Steering, not rowing) และย้ายทรัพยากรจากแหล่งที่มีผลิตภาพต่าง ๆ ไปสู่แหล่งที่มีผลิตภาพสูง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น รวมถึงเน้นการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการทรัพยากรด้วยนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย ฉะนั้น ประเด็นสำคัญของ Entrepreneurial Model คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด (Maximizing Productivity) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงระบบและองค์การภาครัฐที่ระดับฐานราก ขณะเดียวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ต้องเกิดจากตัวรัฐเอง ไม่ใช่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบกับการบริหารงานของรัฐต้องอยู่ในความรับผิดชอบของชุมชนด้วย และควรมีการวัดผลการปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการกระจายอำนาจ

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการแข่งขันทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชนในการเข้าร่วมการลงทุนอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ รัฐมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น มีการบริหารจัดการภายในภาคราชการที่มีความรวดเร็ว คุณภาพสูง และมีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์กรที่มีความกะทัดรัดคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ตามลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย ใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพสูง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการอย่างมืออาชีพ มีวัฒนธรรมองค์กรและมีบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น (Singnai & Thasanai, 2019)

ดังนั้น แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกจุดประกายและทวีความสำคัญมากขึ้นในการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐทั่วโลกทำให้การปฏิรูประบบราชการถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นตามอิทธิพลของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และบทบาทสำคัญขององค์กรระดับนานาชาติ (Cheung, 2003) การบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาาระบบต่าง ๆ ของภาครัฐซึ่งในอนาคตโลกกำลังปรับตัวกับวิถีใหม่ หรือ New Normal ซึ่งหมายถึงวิถีชีวิต วิธีในการทำธุรกิจจะเปลี่ยนไป การจัดสรรทรัพยากรจะเปลี่ยนแปลง ภาครัฐเองจำเป็นต้องถือช่วงเวลานี้เป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลง ภาครัฐจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้มากแบบเดิม และต้องมีความระมัดระวังในประเด็นที่ดำเนินการ เพื่อไม่ให้ภาครัฐใช้ทรัพยากรจนเกินควรระดับหนึ่งสาธารณะโดยจะเป็นข้อจำกัดของการทำนโยบายต่าง ๆ ภาครัฐเองจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ทั้งในด้านนโยบาย และด้านการกำกับดูแล ด้านการบริการ ดังนี้

ประการแรก นโยบายภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนเป็นนโยบายบนฐานของข้อมูล (Data-Driven Policy) ให้มากขึ้น เพราะข้อมูล คือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดี หากไม่มีข้อมูลก็เหมือนถูกปิดตาเอาไว้ การออกแบบนโยบายจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและฐานข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และยกระดับศักยภาพของประเทศได้อย่างแท้จริง

ประการที่สอง การกำกับดูแลเท่าที่จำเป็น หมายถึง การกำกับดูแลน้อยแต่ต้องมีประสิทธิภาพ การมีกฎหมาย กฎระเบียบที่มากมายทำให้เกิดต้นทุน ทั้งด้านการประกอบธุรกิจ ด้านเวลา ค่าเสียโอกาส อย่างไรก็ตาม ในช่วงของวิกฤตโควิด-19 ทำให้เราเห็นว่า กฎหมาย กฎระเบียบที่มีจำนวนมากมายมหาศาลกลับไม่เท่าทันกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ประการที่สาม การให้บริการของภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ หลายประเทศทั่วโลกต่างประสบปัญหาเรื่องการให้บริการ ภาครัฐที่มีการทำงานเป็นแท่งหรือเป็นไซโล ระบบราชการที่ทำงานเป็นไซโลเช่นนี้ในหลายประเทศจึงส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้รับบริการ เกิดปัญหาการให้บริการที่กระจัดกระจาย

แยกส่วน ภาครัฐยุคใหม่ต้องมีขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว โปร่งใส เปิดกว้าง และเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วม

แนวคิดในการปรับปรุงบริการภาครัฐ จึงต้องพลิกโฉมการให้บริการภาครัฐ โดยเน้นหนักในเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมของพันธมิตร และผสมผสานแนวความคิด การลงทุนร่วมกันระหว่างภาครัฐและประชาชนเข้ามาประยุกต์ใช้ ภาครัฐไม่ได้เป็นผู้ให้ แต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป หากแต่ประชาชนต้องร่วมเปลี่ยนแปลงด้วย การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนเชิงรุก (Active Engagement) มีความสำคัญในวิถีชีวิตใหม่ มนุษย์ต้องเปลี่ยนทั้งการกิน อยู่ หลับนอน การฟัง พูด อ่าน เขียน การทำงาน การใช้ชีวิตจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ประเทศไทย และภาครัฐไทยเองต้องปรับเปลี่ยนเช่นกัน ทั้งการคิด การพูด การทำ เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก ทั้งมิติทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ (Bangkok Business, 2021)

สรุปได้ว่า หลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่ให้มีขนาดเล็กลง ไม่เน้นขั้นตอนที่ซับซ้อน ไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและทันต่อสถานการณ์เร่งด่วน รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่มีแพร่ระบาดของ โควิด-19 ที่ทั่วโลกเผชิญอยู่ในยุคปัจจุบัน ซึ่งประเทศใดปรับตัวได้เร็วกว่าประเทศนั้นย่อมฟื้นตัวได้เร็วกว่า

2. แนวคิดเกี่ยวกับ “การท่องเที่ยว” และ “การโรงแรม”

การท่องเที่ยว หมายถึง การเดินทางเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หรือเพื่อความสนุกสนานตื่นเต้น หรือเพื่อหาความรู้ การท่องเที่ยว นั้น ถูกแบ่งออกเป็นหลายประเภท ซึ่งการแบ่งลักษณะการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมจะมีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ การท่องเที่ยวแบบมวลชน หรือการท่องเที่ยวในกระแสหลัก (Mass Tourism) โดยจะให้ความสำคัญกับความเป็นมาตรฐาน (Standard) ของการบริการที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวจำนวนมาก เน้นความประหยัด ในขณะเดียวกันการท่องเที่ยวทางเลือกหรือการท่องเที่ยวกระแสใหม่ (Alternative Tourism) เป็นรูปแบบการ

ท่องเที่ยวที่เน้นความเป็นปัจเจก ความเฉพาะเจาะจง (Specialization) การเข้าถึงคุณค่าความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมและบทบาทในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของนักท่องเที่ยว การท่องเที่ยวกระแสหลัก นักท่องเที่ยวเป็นเพียงผู้เฝ้ามองชุมชน หรือพื้นที่สถานที่ท่องเที่ยวที่นั่น ๆ เพื่อชื่นชมในความสวยงามหรือความโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง แต่การท่องเที่ยวรูปแบบทางเลือก นักท่องเที่ยวจะเข้าไปเป็นผู้มีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในแหล่งท่องเที่ยวที่นั่นในทางใดทางหนึ่งที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชน ซึ่งการท่องเที่ยวรูปแบบทางเลือก มีได้หลายแบบ เช่น การท่องเที่ยวสีเขียว (Green Tourism) การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (Cultural Tourism) การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism) และการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร (Volunteer Tourism) ซึ่งล้วนเป็นรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน (Sustainable Tourism) ที่เน้นการพัฒนาซึ่งครอบคลุม 3 มิติ คือ มิติด้านสังคม มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านเศรษฐกิจ โดยดำเนินงานอย่างสมดุลระหว่างกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการท่องเที่ยวที่ไปทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในพื้นที่ท่องเที่ยวรวมทั้งรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นการท่องเที่ยวที่นำเสนอกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้กับนักท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านศิลปะหัตถกรรมหรือการทำอาหาร เป็นต้น เพื่อให้การท่องเที่ยวเกิดการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในท้องถิ่น (Sriampomekkul & Chuntuk, 2018)

ส่วนธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบันที่เกิดการระบาดของโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 ที่เกิดการระบาดในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน หลังจากนั้นได้ขยายการระบาดไปยังประเทศต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีความเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการอันเป็นหนึ่งในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะจากกลุ่มประเทศบราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน (BRIC) ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวของทุกภูมิภาคทั่วโลกเติบโตอย่างรวดเร็วองค์การการ

ท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวโลกในปี ค.ศ. 2030 จะเพิ่มขึ้นเป็น 1,800 ล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด (Ministry of Tourism & Sports, 2021) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ท่องเที่ยวในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอน ทั้งจากภัยธรรมชาติและโรคระบาด อาจส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรม ได้ตลอดเวลาเช่นเดียวกับหลายครั้งที่ผ่านมา ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในภาวะ วิกฤต มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากการเกิดภาวะวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ต้องหาทางเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตและผลกระทบอยู่ตลอดเวลา พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยแนวทางในการบริหารจัดการที่ดี ตั้งแต่การวางแผน บริหารจัดการธุรกิจ การจัดการองค์กร การขึ้นนำและการสั่งการ การควบคุม เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามขั้นตอน ผู้ประกอบการควรกำหนดและหาแนวทางการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนธุรกิจ ปรับโครงสร้างรายได้ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำการตลาด ปรับวิธีการทำงานของพนักงาน และการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในโรงแรมให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัยและปลอดภัย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในวิกฤตโควิด-19 ที่นำเสนอในครั้งนี้มีความสำคัญและเป็นรูปธรรมในการนำมาบริหารจัดการ เพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด-19 จะทำให้ธุรกิจโรงแรมมีแนวทางในการบริหารงานให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ต้องปิดกิจการ (Boonrod, Phonchot & Kamnuan, 2022)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการท่องเที่ยวเป็นการดำเนินกิจกรรมบริการด้านการนำเที่ยว การบริการการเดินทาง การบริการด้านอาหารและการพักผ่อน จึงทำให้เกิดหลาย ๆ ธุรกิจภายใต้การท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจขนส่ง เป็นต้น โดยธุรกิจต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญการท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมและที่พักมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นการให้บริการด้านที่พักแก่นักท่องเที่ยวโดยตรงและ

เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่บริการอยู่ในโรงแรมด้านต่าง ๆ เช่น ภัตตาคาร ไนท์คลับ คอฟฟี่ชอป ร้านขายสินค้าที่ระลึก และบริการนำเที่ยว เป็นต้น

สถานการณ์โควิด-19 และกลยุทธ์สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมของเอกชน

1. สถานการณ์โควิด-19

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากมาย เช่น ธุรกิจ โรงแรมและที่พัก ภัตตาคาร ร้านอาหาร ร้านจำหน่ายของที่ระลึก และการคมนาคมขนส่ง อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับคนในชาติ กระจายรายได้ลงสู่ท้องถิ่น สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจในชุมชน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศได้แม้ในสภาวะที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวใช้ทรัพยากรซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ของประเทศ ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวเยี่ยมชมความสวยงามของธรรมชาติและภูมิประเทศ อีกทั้งเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม (Foopanichpruk, 2017) จากรายงาน Economics Tourism and Sports Division (2020) พบว่า เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทย จำนวน 3.93 ล้านคน ขยายตัวร้อยละ 2.48 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา สร้างรายได้ 0.19 ล้านล้านบาท หดตัวร้อยละ 2.25 แสดงให้เห็นว่าส่วนหนึ่งมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกยังอยู่ในภาวะชะลอตัว ขณะที่เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยยังคงเติบโตในด้านจำนวนนักท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากมาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมฯ VOA แต่ในด้านรายได้ที่หดตัวเป็นผลมาจากค่าเงินบาทที่ยังคงแข็งค่าสำหรับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาประเทศไทย 5 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศจีน มาเลเซีย รัสเซีย อินเดีย และเกาหลีใต้ ตามลำดับ ส่วนด้านที่พักโรงแรม (National Statistical office, 2020) ได้สรุปว่าในปี พ.ศ. 2562 มีที่พักที่จัดตั้งจัดตั้งโดยจดทะเบียนและไม่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 จำนวน

24,269 แห่ง โดยภาคใต้มีที่พักแรมมากที่สุด รองลงมาคือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามลำดับ ส่วนจำนวนผู้เข้าพักในสถานประกอบการที่พักแรม จำนวน 130.6 ล้านคน เป็นชาวไทย 78.1 ล้านคน หรือร้อยละ 59.8 และชาวต่างชาติ 52.5 ล้านคน หรือร้อยละ 40.2 โดยมีรายรับทั้งสิ้น 224,363.3 ล้านบาท และปลายปี พ.ศ. 2562 ประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยเริ่มประสบปัญหาจากสถานการณ์การแพร่กระจายของไวรัสโควิด-19

จากรายงานขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ UNWTO ปี ค.ศ. 2021 ระบุถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวโลกว่าจากผลกระทบของโควิด-19 ที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลกเติบโตลดลงในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2563 ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 22.7 จากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 และต่อเนื่องมาจนถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 ที่จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเฉพาะในเดือนเมษายนลดลง มากถึง ร้อยละ 97 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่ทุกประเทศที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว (ร้อยละ 100) ต่างใช้มาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างกันเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยธุรกิจการบินและธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบในลำดับต้น ๆ จนทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างดำเนินมาตรการทุกด้าน โดยเฉพาะมาตรการด้านการเงินและการคลังและการจ้างงานเพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น (Ministry of Tourism & Sports, 2020) เช่นเดียวกับสถานการณ์การท่องเที่ยวของไทย จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่เดินทางมาประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2563 ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 ร้อยละ 38.01 โดยนักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีจำนวนมากที่สุด 3.73 ล้านคน แต่ก็เป็นภูมิภาคที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงในอัตราสูงสุดร้อยละ 46.12 จากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาประเทศไทยสูง 3 อันดับแรก คือ นักท่องเที่ยวจีน มาเลเซีย และรัสเซีย ตามลำดับ และที่สร้างรายได้สูงสุดให้กับประเทศ

ไทยยังคงเป็นนักท่องเที่ยวจีน รองลงมา ได้แก่ รัสเซีย สหราชอาณาจักร มาเลเซีย ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา และเยอรมัน ตามลำดับ แต่รายได้จากทุกประเทศลดลง เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจีน ที่ลดลงถึงร้อยละ 63.96 สำหรับกรณี “ไทยเที่ยวไทย” จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศลดลงร้อยละ 30.77 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ส่งผลให้มูลค่าการใช้จ่ายของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศในไตรมาส 1 ของปี พ.ศ. 2563 ลดลงร้อยละ 31.53 เช่นกัน โดยกรุงเทพฯ ยังคงเป็นจังหวัดท่องเที่ยวยอดนิยมอันดับหนึ่งของนักท่องเที่ยวชาวไทย ตามมาด้วยภาคเหนือ และภาคตะวันตก ตามลำดับ แต่การใช้จ่ายส่วนใหญ่ของนักท่องเที่ยวชาวไทย 3 อันดับแรก ได้แก่ กรุงเทพฯ ภาคใต้ และ ภาคเหนือ ตามลำดับ (Ministry of Tourism & Sports, 2020) ส่วนธุรกิจโรงแรมของไทยได้รับผลกระทบรุนแรงเป็นประวัติการณ์ อัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกอยู่ที่ 29.3% เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ 69.7% ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัว 73.6 % ทางด้านผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น ลดราคาห้องพัก ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ เน้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศ ลดค่าใช้จ่าย และหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น หลายโรงแรมเปิดให้บริการ Work From Hotel แทนการ Work From Home รวมถึงร่วมมือกับแอปพลิเคชันสั่งอาหารออนไลน์จากร้านอาหารในโรงแรม (ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว) นอกจากนี้ หลายโรงแรม (บางแห่งร่วมมือกับสถานพยาบาล/โรงพยาบาล) ให้บริการใช้เป็นที่กักตัวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (Alternative State Quarantine: ASQ) และอีก 9 จังหวัด (Alternative Local State Quarantine: ALSQ) ได้แก่ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี (เกาะสมุย) ชลบุรี (พัทยา) ปราจีนบุรี บุรีรัมย์ มุกดาหาร เชียงใหม่ พังงา และเชียงรายเพื่อรองรับลูกค้าต่างชาติที่เข้ามาในไทย และต้องกักตัวตามนโยบายของภาครัฐ ขณะเดียวกันมีโรงแรมขนาดกลางและเล็กหลายแห่งต้องปิดกิจการ (Krungsri Research, 2021) (ข้อมูล ณ วันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2564)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของโลก ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 อุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วโลก มีมูลค่ากว่า 7.86 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ หรือ

ร้อยละ 9.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศทั่วโลก (Gross Domestic Product: GDP) ในส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยนั้นได้สร้างรายได้กว่า 2.23 ล้านล้านบาท มีมูลค่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกว่าร้อยละ 17 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย ซึ่งการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวไทยนั้นเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่เข้ามาบริหารในแต่ละสมัย เช่น รัฐบาลปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างยิ่งเพราะมองว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สร้างรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยได้เป็นอย่างดีพร้อมกับแผนพัฒนาประเทศต่าง ๆ ทั้ง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) รวมถึงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2564)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์โลก และพฤติกรรมของผู้บริโภค อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยจึงต้องมีการปรับตัวตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อรักษาและพัฒนาขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของประเทศ ดังเช่น ในปี พ.ศ. 2562 ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวย่อมส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาคการท่องเที่ยวยังช่วยพยุงเศรษฐกิจไทยไว้ โดยรายได้จากการท่องเที่ยวของชาวไทยและต่างชาติในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2562 มีบทบาทสำคัญถึง 17% ของ GDP ซึ่งมีระดับใกล้เคียงกับปีก่อน นอกจากนี้ภาคการท่องเที่ยวของไทย ยังเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีศักยภาพสะท้อนจากอันดับในดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวปี พ.ศ. 2562 โดย World Economic Forum ที่ไทยติดอันดับ 31 จาก 140 ประเทศทั่วโลก และเป็นอันดับ 3 ของอาเซียน รองจาก สิงคโปร์และมาเลเซีย ในช่วงที่ผ่านมาภาครัฐได้ออก “มาตรการด้านการท่องเที่ยว” เพื่อกระตุ้นรายได้ทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างชาติและชาวไทย โดย นายพิพัฒน์ รัชกิจประการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (Ministry of Tourism & Sports, 2020) ได้กล่าวว่ารัฐบาล ได้สนับสนุน 16 กิจกรรมเพื่อการท่องเที่ยว เช่น การขยายระยะเวลามาตรการ Free Visa on Arrival โครงการร้อยละ

เดียวเที่ยวทั่วไทย เที่ยวปันสุข การขยายเปิดด่านชายแดนเป็น 24 ชั่วโมง ช่วงสุดสัปดาห์ หรือวันหยุดเทศกาล เป็นต้น จากประสบการณ์ในอดีต การกระตุ้นภาคการท่องเที่ยวมีประสิทธิผลต่อเศรษฐกิจชัดเจน เพราะภาคท่องเที่ยวมีความแข็งแกร่งในระดับหนึ่งเป็นพื้นฐานและตอบสนองเร็วต่อมาตรการกระตุ้น อีกทั้งยังส่งผลดีกระจายไปในหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร ร้านค้าทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มเกษตรกร ที่พักแรมรูปแบบต่าง ๆ และธุรกิจขนส่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ จากการเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า ที่ผ่านมาภาครัฐได้บริหารจัดการให้การเยียวยาหรือแก้ปัญหาให้กับผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจะอยู่ในรูปแบบของการเยียวยาด้านภาษี โดยการให้กลุ่มนิติบุคคลสามารถเลื่อนการยื่นแบบแสดงรายการภาษีออกไปก่อนเพื่อให้กลุ่มนิติบุคคลสามารถนำเงินมาหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องให้มากที่สุด เพราะผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวส่วนมากจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ในเรื่องการกระตุ้นการท่องเที่ยวของประชาชน กระทรวงการคลัง และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีความเห็นที่ตรงกันเกี่ยวกับการใช้มาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจท่องเที่ยวภายในประเทศไทย ช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป โดยมาตรการดังกล่าวที่ออกมา นั้น รัฐเล็งเห็นว่าเป็นการดีที่ออกมากระตุ้นการท่องเที่ยวมากขึ้น โดยมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวไทยที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุด คือ มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย มีชื่อว่า “เที่ยวปันสุข” โดยมาตรการเที่ยวปันสุข รัฐออก 2 แพคเกจ ใช้ชื่อว่า “เราเที่ยวด้วยกัน” และ “กำลังใจ” เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวเป็นระยะเวลารวม 4 เดือน (กรกฎาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2563) มาตรการดังกล่าวมีข้อโหว่ รวมถึงปัญหาที่ไม่สามารถตอบโจทย์การกระตุ้นการท่องเที่ยว (Chamnina, 2020) นอกจากนี้ โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ซึ่งเป็นโครงการที่รัฐบาลเห็นชอบให้มีการดำเนินการได้ในจังหวัดภูเก็ต โดยเปิดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเที่ยว ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 โดยจังหวัดภูเก็ตที่เป็นเมืองท่องเที่ยวหลักของไทยเป็นพื้นที่นำร่องแห่งแรกในการต้อนรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่ฉีดวัคซีนป้องกันโควิด-19 ครบโดสแล้ว และแสดงผลตรวจไม่พบเชื้อโควิด-19 เข้ามาท่องเที่ยว ซึ่งได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวทั้งใน และต่างประเทศอย่างมาก

โดย 1 เดือนที่ผ่านมา มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาถึง 12,368 คน ทำให้เกิดเงินหมุนเวียนในจังหวัดภูเก็ตมากกว่า 1,000 ล้านบาท ซึ่งถือว่าความสำเร็จครั้งนี้เกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ที่ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาและนำมาสู่การพัฒนาสร้างจุดแข็ง ตั้งแต่แผนรองรับความเสี่ยง โดยการวางกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างเข้มข้นและเป็นไปตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย ซึ่งในทางกลับกันมองได้ว่าการดำเนินการโครงการดังกล่าว ภาครัฐเปิดโอกาสให้พื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการตามความสามารถของพื้นที่ได้ ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice)

2. กลยุทธ์สำหรับธุรกิจกิจการการท่องเที่ยวและโรงแรมของเอกชน

ผู้เขียนได้ศึกษาเอกสาร (SMEONE, 2020) บทความ (Boonrod, Phonchot & Kamnuan, 2022) สามารถสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของเอกชนนั้น ต้องมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเตรียมรับมือกับการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปอนาคต ดังนี้

- 1) การเตรียมเงินสดและหาช่องทางระดมทุนใหม่เพื่อพยุ่งสภาพคล่องของธุรกิจโรงแรม
- 2) การปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดอย่างเคร่งครัด ถือว่าเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว และช่วยรักษาภาพลักษณ์ให้ธุรกิจโรงแรม
- 3) รักษาระดับการเข้าพักและเสริมรายได้จากทางอื่น เช่น การเข้าพักช่วงกลางวัน การบริการด้านอาหาร เป็นต้น
- 4) เตรียมรับมือกับการเข้ามาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ธุรกิจโรงแรมต้องมีความพร้อมในการควบคุมและป้องกันการระบาดซ้ำ จะเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว
- 5) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า/นักท่องเที่ยว ถือว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม ดังนั้นต้องสร้างประสบการณ์ที่ลูกค้าคาดหวังไว้ตลอดการเดินทาง ตั้งแต่ช่องทางการจอง การติดต่อสื่อสาร รูปแบบของโรงแรม ห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก รวมถึงบริการอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความจงรักภักดีของตราสินค้า (Brand loyalty)

6) ช่องทางการจองห้องพักและการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเป็นสิ่งสำคัญ

7) ความต้องการของลูกค้ามีหลากหลายรูปแบบ ธุรกิจโรงแรมต้องสนองความต้องการกลุ่มลูกค้า เช่น กลุ่มชนชั้นกลางมองหาความคุ้มค่าของเงินกลุ่มผู้สูงอายุให้ความสำคัญกับด้านสุขภาพและมองหาความสะดวกในการเดินทางกลุ่มที่ต้องการพักผ่อนจะให้ความสำคัญกับห้องพัก กลุ่มที่ชื่นชอบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ และการท่องเที่ยวอนุรักษ์ จะให้ความสำคัญกับธรรมชาติและประสบการณ์ ถ้าผู้ประกอบการโรงแรมเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

8) ปรับรูปแบบบริการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยทั่วไปธุรกิจโรงแรมมักใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้ยืดหยุ่นจะช่วยให้โรงแรมใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านี้ได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น เช่น การใช้ห้องพักครึ่งวัน การใช้ฟิตเนสและสระว่ายน้ำรายวัน การให้เช่าห้องประชุมรายเดือน เป็นต้น

9) การบริหารความเสี่ยง นอกจากความเสี่ยงด้านสังคม เศรษฐกิจและความปลอดภัย (เช่น โรคระบาด การก่อการร้าย และภัยธรรมชาติ) ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น ลดการพึ่งพานักท่องเที่ยวจากตลาดเดียว ให้บริการอื่นควบคู่ และการลดต้นทุนคงที่

10) การหาโอกาสทางธุรกิจใหม่จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจดูแลสุขภาพ ธุรกิจนำเที่ยว หรือการเป็นตัวกลางการให้บริการ เช่น จัดหาห้องประชุม ห้องออกกำลังกาย โดยอาจใช้ทรัพยากรของโรงแรมหรือธุรกิจอื่น ๆ ในพื้นที่

การนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับการท่องเที่ยวและโรงแรมภายใต้สถานการณ์โควิด-19

ในส่วนของภาครัฐควรนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 โดยแนวคิด New Normal เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2552 ในช่วงวิกฤตการณ์การเงิน (Financial crisis) ของสหรัฐอเมริกา โดยบริษัท McKinsey & Company และได้กลับมาเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายอีกครั้งหลัง การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ในปี พ.ศ. 2563 โดยได้ให้คำจำกัดความของ Next normal ว่า หมายถึง “ความปกติใหม่ (New Normal) ที่ธุรกิจต้องปรับตัวในยุคหลังการระบาดของ COVID-19 ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Resolve) 2) การปรับธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ (Resilience) 3) การกลับไปดำเนินธุรกิจตามปกติอีกครั้ง (Return) 4) การคิดใหม่ (Reimagination) และ 5) การปฏิรูปเพื่อก้าวสู่นาคตที่ดีกว่า (Reform)”

ดังนั้น ขอบเขตและนิยามของ New Normal จึงหมายถึง “การปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม รูปแบบการดำเนินชีวิต หรือวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางด้าน สังคม ด้านธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมือง ภายหลังจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19” (Small & Medium Enterprise Promotion, 2021)

จากวิกฤตโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก จากธุรกิจที่เคยเป็นฮีโร่กลับต้องมาเจอศึกหนักโดยมีการคาดการณ์ว่าการท่องเที่ยวโลกจะฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2567 โดยจีนน่าจะฟื้นก่อนในช่วง ปี พ.ศ. 2566 โดยรูปแบบการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนจะมาก่อนการเดินทางแบบธุรกิจ ขณะที่การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยจะค่อย ๆ มา โดยคาดว่าธุรกิจสายการบินจะฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2569 ส่วนภาคธุรกิจโรงแรมที่พัก คาดว่าจะฟื้นตัวประมาณปี พ.ศ. 2571 และธุรกิจทัวร์จะฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2573 นั้นหมายถึง ภาคธุรกิจท่องเที่ยวทั้งหมดของไทยยังคงต้องอยู่กับไวรัส

โควิด-19 ไปอีกระยะหนึ่ง ดังนั้น คงต้องหันมาถอดบทเรียนจากสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อมองไกลไปในอนาคตหลังพ้นวิกฤตว่าจะปรับตัวสู่การทำธุรกิจแบบ New Normal อย่างไร

ซึ่งเมื่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบันเป็นแบบนี้การท่องเที่ยวและโรงแรมต้องมีการปรับตัว ผู้ประกอบการต้องรู้วิธีการรับมือในยุค New Normal เพราะการใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป เรื่องการลดราคาการสู้ด้วยราคาไม่ใช่ทางแก้ปัญหาที่ยั่งยืน แต่ต้องสู้กันด้วยประสบการณ์และคุณภาพของการบริการ เพราะจะเป็นสิ่งแรกที่นักท่องเที่ยวจะพิจารณา ก่อนเรื่องราคา เพราะการออกไปเที่ยวแต่ละครั้งนักท่องเที่ยวจะมีความคิดเยอะขึ้น ตัดสินใจในการออกท่องเที่ยวมากขึ้น คำนึงถึงความสมเหตุสมผลระหว่างคุณภาพกับราคา และที่สำคัญการท่องเที่ยวจะต้องได้สร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกด้วย ดังนั้น การจัดการภาครัฐมาปรับใช้ในการท่องเที่ยวและโรงแรมขนาดเล็กมีการสร้างพันธมิตรโดยการผสมผสานแนวคิดการลงทุนร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเป็นการผสมผสานการทำงานทั้งของรัฐและเอกชนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จและทันต่อสถานการณ์เร่งด่วนในโลกปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยผู้ประกอบการจะต้องทราบถึงการสร้างคุณภาพของบริการมากกว่าการทำโปรโมชัน และควรเพิ่มความปลอดภัยเข้าไปเสริมเพราะความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการท่องเที่ยวในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งความปลอดภัยด้านสุขอนามัยของห้องพัก รวมถึงการให้บริการที่เน้นไร้สัมผัส และในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีล้ำสมัยไปมาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การใช้แท็บเล็ตหรือสมาร์ทโฟน สำหรับการเช็คอิน การเช็คเอาท์โรงแรม การสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จะได้เป็นการท่องเที่ยวแบบมิติใหม่ New Normal ที่เข้ากับยุคสมัยและธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมก็จะสามารถผ่านวิกฤตที่เกิดขึ้นไปได้

ซึ่งการบริหารภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรมภายใต้สถานการณ์โควิด -19 ต้องมีการปรับตัวให้ลดขนาดเป็นการสร้างพันธมิตรผสมผสานการร่วมมือกันระหว่างรัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อวางแผนและช่วยกันรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้การท่องเที่ยวและโรงแรมกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง โดยอาจนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม เช่น หาช่องทางระดมเงินทุนใหม่ ๆ อาจใช้ความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน มีมาตรการป้องกันดูแลอย่างเคร่งครัดให้ความสำคัญกับตัวลูกค้า

หรือนักท่องเที่ยว เกือบเกี่ยวฐานข้อมูลลูกค้า/นักท่องเที่ยวเพื่อนำมาวางแผนและพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีช่องทางอำนวยความสะดวกทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้ความสะดวกทันถ่วงที การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อพร้อมที่จะรับมือ ปรับรูปแบบให้บริการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพิ่มบริการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้า/นักท่องเที่ยว เพื่อเป็นผลผสมผสานการทำงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จและทันต่อสถานการณ์เร่งด่วน โดยผู้ประกอบการควรทราบถึงการสร้างคุณภาพของบริการที่จับได้มากกว่าการทำโปรโมชั่น และต้องมีการ Upskill Reskill บุคลากรด้านการท่องเที่ยว และการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยให้สามารถพร้อมพันทันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวในรูปแบบ New Normal เป็นการเพิ่มความสะดวกของระบบสื่อสารรูปแบบดิจิทัล รวมถึงการให้บริการที่เน้นไร้สัมผัส และในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีล้ำสมัยไปมากผู้ประกอบการจึงจะต้องปรับเปลี่ยนโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การนำแอปพลิเคชันมาใช้ในการแจ้งเตือนเมื่อนักท่องเที่ยวหนาแน่นในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถปรับเปลี่ยนแผนเพื่อมาเยือนแหล่งท่องเที่ยวในช่วงเวลาอื่น ประเทศไทยควรพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการปรับเปลี่ยน และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยการปรับเปลี่ยนจากการท่องเที่ยวแบบที่เน้นการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเป็นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพแทน

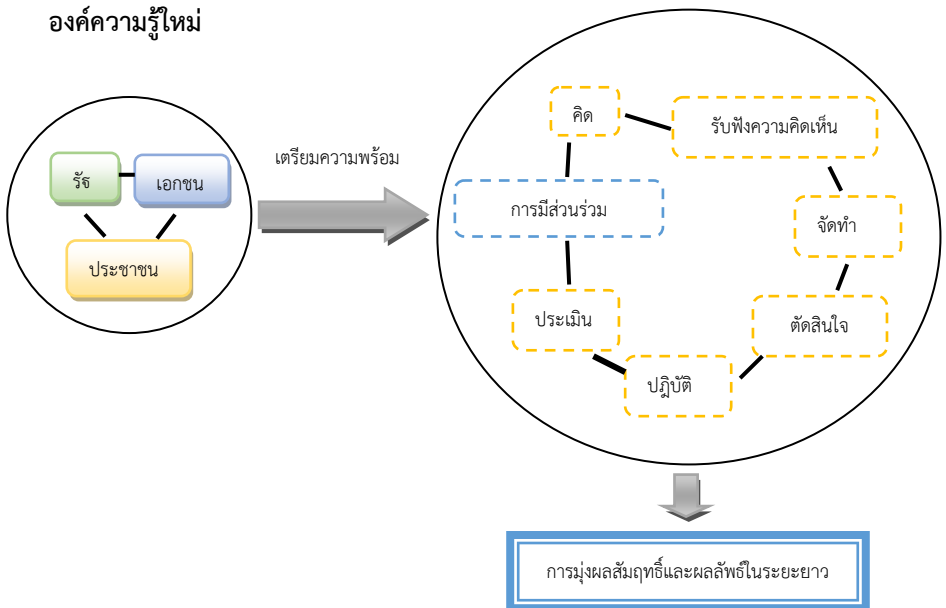
สรุป

การบริหารประเทศภายในสถานการณ์ โควิด-19 เป็นเรื่องที่ท้าทายรัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกหน่วยงานภาครัฐ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากเป็นสิ่งที่กระแสวิพากษ์วิจารณ์กันมาในสายทางนี้ เช่นเดียวกัน ยิ่งในสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่ทุกประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญหน้ากับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติ สำหรับประเทศไทยนั้นได้รับผลกระทบไม่ได้แตกต่างไปจากประเทศอื่น ๆ แต่ภาพที่ชัดเจนที่สุด คือ การท่องเที่ยว

การบริหารภาครัฐแนวใหม่กับการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยฯ

การโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ถือว่าส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของไทยอย่างมหาศาล รวมทั้งเป็นรายได้หลักของประเทศด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากประเทศยังบริหารราชการแบบเดิม ด้วยกระบวนการเดิม ๆ คงไม่ทำให้ประเทศกลับมามีรายได้จากการท่องเที่ยวได้อย่างแน่นอน ดังนั้น การบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นคำตอบของการแก้ไขวิกฤตต่าง ๆ การท่องเที่ยวและโรงแรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นการจัดโครงสร้างใหม่ ให้รัฐ เอกชน ประชาชน มาผสมผสานความคิดการลงทุนร่วมกัน โดยรัฐไม่ได้ให้โดยตรงประชาชนและเอกชนต้องร่วมด้วย หรือการนำเอาเทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงานร่วมกันกับรัฐผ่านนโยบาย กลยุทธ์ และมาตรการต่าง ๆ และลดขนาดองค์กรให้มีขนาดเล็กลงเพื่อให้บริการลูกค้า/นักท่องเที่ยวอย่างทั่วถึง ยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมกับการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งเจ้าของการท่องเที่ยว โรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการท่องเที่ยว การโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

ในยุคสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา พบว่า การแก้ไขปัญหาหรือออกมาตรการต่าง ๆ ให้กับธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมกระบวนการซ้ำมาก เพราะกว่าที่รัฐจะเข้ามาช่วยเหลือ เอกชน และประชาชน ต่างฝ่ายต่างหาวิธีทางในแบบฉบับของตนเองเพื่อให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดในสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวและโรงแรมซบเซาเป็นอย่างมาก ธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมบางแห่งก็รับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้นไม่ไหว จึงต้องปิดตัวกิจการลงไป ซึ่งถ้าเรานำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการท่องเที่ยวและโรงแรมมาปรับใช้ให้เหมาะสม โดยการนำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างตั้งแต่นำมาใช้ในการท่องเที่ยว โดยรัฐ เอกชน และประชาชน จะต้องมีส่วนร่วมที่เป็นแบบพันธมิตรผสมผสานแนวความคิดร่วมกัน เพื่อมีการลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐ เอกชน และประชาชนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการคิดแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยวและโรงแรมให้กลับมาอีกครั้ง ซึ่งทั้ง 3 ฝ่าย จะต้องร่วมกันในการคิดเริ่มตั้งแต่ต้น รับฟังความคิดเห็น แล้วมาจัดทำแผน กลยุทธ์ การผสมผสานการบริหารระหว่างรัฐกับเอกชน เพื่อเป็นการตัดสินใจร่วมกัน นำมาสู่การปฏิบัติไปสู่การประเมินผล ถือเป็นการแก้ปัญหา มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Bangkok Business. (2021). *A new step of the Thai "Government" in the future world*. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/962672>.
- Boonrod, k., Phonchot, S., & Kamnuan, R. (2022). Guidelines for Hotel Business Management during COVID-19 Crisis. *Journal of Southern Technology*, 15(1), 139-148. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/253128/174805.

- Chamnina, E. (2020). Public sector Capabilities and tourism management under the coronavirus infectious disease (COVID-19) Situation. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 5(11), 420-433. <http://so04.tcithaijo.org/index.php/JSBA/article/view/245890/167917>
- Cheung, A.B.L. & Scott, I. (2003). *Governance and Public Sector Reform in Asia: Paradigms, Paradoxes and Dilemmas*. Governance and Public Sector Reform in Asia: Paradigm Shifts or Business as Usual. Routledge Curzon.
- Economics Tourism and Sports Division. (2020). *Tourism situation in December 2019*. https://www.mots.go.th/download//article_20200123132729.pdf.
- Foopanichpruk, P. (2017). Policy Framework and strategin Measures for Enhancing Sustainable Toruism Development: A case study of Samed Island, Rayong Province. *Journal of Inter mational and Thai Tourism*, 13(1). 133- 158. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jitt/article/view/112049/87347>.
- Ketsin, T. (2018). The Principle of Buddhist Administration for New Public Management. *Interdisciplinary Studies Journal*, 19(2), 134-146. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mgsj/article/view/177300/126303>.
- Krungsri Research. (2021). *Tourism and hotel business after COVID-19*. <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>.
- Ministry of Tourism & Sports. (2020). *Tourism economic Review*. <https://www.mots.go.th/news/category/609>.
- Ministry of Tourism & Sports. (2021). *Thai Tourism strategy 2015-2017*. https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114.

- Nathamploy, C. (2017). New public sector management. *Journal of Liberal Art of Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi*, 2(2), 461-471. <https://so03.tcithaijo.org/index.php/art/article/view/246902/166755>.
- National Statistical Office. (2020). *The 2020 Accommodation Survey*. <https://www.nso.go.th/sites/2014en/Survey/economics/Tourism%20and%20Sports/2020/fullerport.pdf>.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Plume of Penguin Books.
- Prachachat Business. (2021). *Traveling in Thailand 63 stumbles "Covid" missing foreign tourists – zero income*. <https://www.prachachat.net/tourism/news-584487>.
- Singnai, I. & Thasanai, R. (2019). Public Policy: Government Administration and Management. *Journal of MCU Peace Studies*, 6(Special Issue). 10-623. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journalpeace/article/view/116467/94919>.
- Small and Medium Enterprise Promotion. (2021). *Chapter 7 Economic direction according to the Next Normal*. https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210709105256.pdf.
- Smeone. (2020). *Hotel business strategy through monsoon COVID-19*. <https://www.smeone.info/posts/view/4465>.
- Sriampornekkul, L. & Chuntuk, T. (2018). Quality Tourism for Senior Tourists. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 14(1), 12-28. <https://so03.tcithaijo.org/index.php/rpu/article/view/125751/95216>.