

## การจัดการภาวะวิกฤตและการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหาร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

### CRISIS MANAGEMENT AND RESTAURANT BUSINESS ADJUSTING IN THE SITUATION OF THE CORONAVIRUS 2019 EPIDEMIC

ธนภัทร โพธิ์ศรี<sup>1</sup>, สมหมาย จันทรเรือง และ ญัทยา แก้วนัย

Tanapat Posri, Sommai Chanruang and Natjaya Kaewnui

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Doctor of Philosophy Program in Management. Siam University

E-mail: tanapatposri99@gmail.com<sup>1</sup>

Received 17 March 2023; Revised 30 June 2024; Accepted 30 June 2024.



#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา และ 2) แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 พบว่ากระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) 2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) 3) ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (Response) 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) และแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 พบว่ามีแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การวางเป้าหมายของธุรกิจร้าน (Goals) 2) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ (SWOT) 3) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) 4) การให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ (Service Delivery) 5) การสร้างคุณภาพของพนักงาน (Building employees' quality) 6) การประเมินผล (Periodically Assessment) โดยการทบทวน ติดตาม และพัฒนาการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ทันเวลาที่ และสามารถเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารับมือกับสถานการณ์ร้ายแรงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้

**คำสำคัญ:** การจัดการภาวะวิกฤต; การจัดการร้านอาหาร; การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหาร

#### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the crisis management process in restaurant business amid Coronavirus 2019 pandemic, and 2) to examine guidelines for restaurant business adjusting in the pandemic situation. The results revealed that the crisis management process in the restaurant business during the coronavirus epidemic consisted of the following steps: prevention, preparation, and revision. The study found six guidelines for adjusting the business in the pandemic situation which included 1) setting the business goals,

2) analysis of market opportunities and business conditions (SWOT analysis), 3) marketing strategy formulation, 4) service delivery, 5) building employees' quality, and 6) periodically assessment by review, monitoring and business development to improve deficiencies in a timely manner and to be a guideline in formulating a development plan to deal with similar serious situations which may arise in the future.

**Keywords:** Crisis management; Restaurant management; Restaurant business adjusting

## บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อประเทศไทย ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสาธารณสุข จนนำไปสู่การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 มติคณะรัฐมนตรี (2563) ให้อำนาจผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและผู้ว่าราชการจังหวัดใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 สั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการควบคุมโรคระบาดในพื้นที่กรุงเทพมหานครและในบางจังหวัด เช่น ห้างสรรพสินค้า ยกเว้นส่วนซูเปอร์มาร์เก็ต ตลาดทุกประเภท ยกเว้นแผงของสด และแผงค้าที่จำหน่ายอาหารตามความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน มาตรการดังกล่าวนอกจากมีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปแล้ว ยังส่งผลกระทบอย่างมากต่อผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ หนึ่งในนั้นคือผู้ประกอบการร้านอาหาร เพราะนอกจากมาตรการปิดประเทศ ปิดเมือง ห้ามนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามายังประเทศไทยจนส่งผลให้การบริโภคอาหารหรือสินค้าภายในประเทศลดลงแล้ว ผู้บริโภคชาวไทยก็ยังหลีกเลี่ยงการออกไปทานอาหารในสถานที่ที่มีคนพลุกพล่านเช่นกัน

ต่อมา มีการผ่อนปรนมาตรการการจำหน่ายอาหารในร้านอาหารโดยอนุญาตให้นั่งรับประทานอาหารในร้านที่ไม่ได้อยู่ในห้างสรรพสินค้าได้ภายใต้การจัดระเบียบการเข้าใช้บริการ (Center for COVID-19 Situation Administration (CCSA), 2020). มาตรการเหล่านี้แม้ช่วยลดการแพร่ระบาดของโรคได้ในวงกว้างได้ แต่ในทางกลับกันก็เป็นการสร้างภาระให้แก่ผู้ประกอบการอยู่ไม่น้อย ทำให้ผู้ประกอบการที่จะไม่ออกไปรับประทานอาหารที่ร้านและเลือกทำอาหารทานเองที่บ้านเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ประกอบกับข้อกำหนดการเว้นระยะระหว่างโต๊ะอาหาร ทำให้จำนวนลูกค้าของร้านอาหารลดลง ในขณะที่ต้นทุน เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำค่าไฟฟ้า ยังคงเป็นรายจ่ายที่มีอยู่เท่าเดิม แต่มีต้นทุนแฝงที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้รองรับช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ต้นทุนการประกอบธุรกิจจึงเพิ่มขึ้น ร้านอาหารจึงเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมาก อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้รายงานสถานการณ์การจดทะเบียนธุรกิจประจำเดือนเมษายน 2563 ว่ามีธุรกิจร้านอาหารเลิกประกอบกิจการสูงถึงร้อยละ 5 นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) ประเมินการรายได้ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 ว่าอาจมีการหดตัวสูงถึงร้อยละ 4.3 ถึงร้อยละ 6.6

ดังนั้นการปรับตัวภายใต้มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อความปลอดภัยของสังคมโดยรวม นับเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารที่จะต้องหาวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบปัญหาเกี่ยวกับการจัดการร้านอาหาร ที่นอกเหนือจากการทำตามมาตรการของรัฐแล้ว ร้านอาหารเองก็ยังมีปัจจัยภายในที่ต้องบริหารจัดการท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การขาดงานของพนักงานลูกจ้าง เนื่องจากป่วย หรือต้องดูแลสมาชิกในครอบครัวที่ป่วย หรือเป็นผู้สัมผัส

ใกล้ชิดกับผู้มีความเสี่ยงติดเชื้อ ทำให้แรงงานในร้านอาหารลดลง 2) ผู้บริโภคมีความตระหนักเกี่ยวกับความสะอาดของอาหาร สถานที่ประกอบอาหาร สถานที่จำหน่ายอาหาร ตลอดจนพนักงานของร้านอาหารมากขึ้น จนเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ตัดสินใจใช้บริการร้านอาหารนั้น ๆ หรือไม่ 3) การจัดการวัตถุดิบสำหรับนำมาประกอบอาหาร อาจเกิดปัญหาการขนส่งจากมาตรการชะลอการเดินทางระหว่างจังหวัด การจัดส่งวัตถุดิบจากพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจาก โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจล่าช้าหรือถูกยกเลิก และ 4) รูปแบบการสั่งซื้ออาหารของผู้บริโภคอาจเปลี่ยนไปเพื่อลดการติดต่อหรือการสัมผัสระหว่างกัน เช่น การสั่งซื้ออาหารผ่านช่องทางออนไลน์หรือบริการการขับรถยนต์ (drive-through) การขนส่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่ การจ่ายเงินผ่านแอปพลิเคชันของธนาคาร เป็นต้น

ดังนั้นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประกอบการว่าจะมีวิธีการจัดการร้านอาหารอย่างไรให้อยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดและหลักการแพร่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายใต้มาตรการควบคุมของรัฐและการชะลอตัวของสภาวะเศรษฐกิจการปรับตัว ให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ตลอดจนฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เมื่อมาตรการควบคุมของรัฐสิ้นสุดลง นอกจากนี้ จะมีวิธีการเตรียมตัวอย่างไรเพื่อที่จะรองรับปัญหาหรือบรรเทาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหากในอนาคตมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีกครั้งและในเวลานั้นยังไม่มีวัคซีนในการป้องกันและรักษาโรคดังกล่าว หรือการเข้าถึงวัคซีนไม่อาจกระทำได้อย่างง่าย หรือมีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก สาละบทความฉบับนี้มุ่งนำเสนอการจัดการร้านอาหารในภาวะที่มีการระบาดของโรคตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการจัดการธุรกิจร้านอาหารในภาวะวิกฤติ และเป็นแนวทางหรือต้นแบบการจัดการสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารหากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคในประเทศไทยต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. การจัดการภาวะวิกฤติในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด 19

##### 1.1 การจัดการภาวะวิกฤติ

การจัดการภาวะวิกฤติได้ถูกพัฒนามาจากการจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติธรรมชาติ (Emergency and Disaster) การจัดการภาวะวิกฤติเป็นการเตรียมพร้อมและการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤติกับองค์กร (Kurt P. Stocker, 1997)

การแก้ปัญหาจากการเกิดภาวะวิกฤติขององค์กร มีผลต่อการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อองค์กร ดังนั้นการจัดการภาวะวิกฤติจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารงานในด้านอื่น ๆ ที่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญ (Fraser P Seitel , 1998)

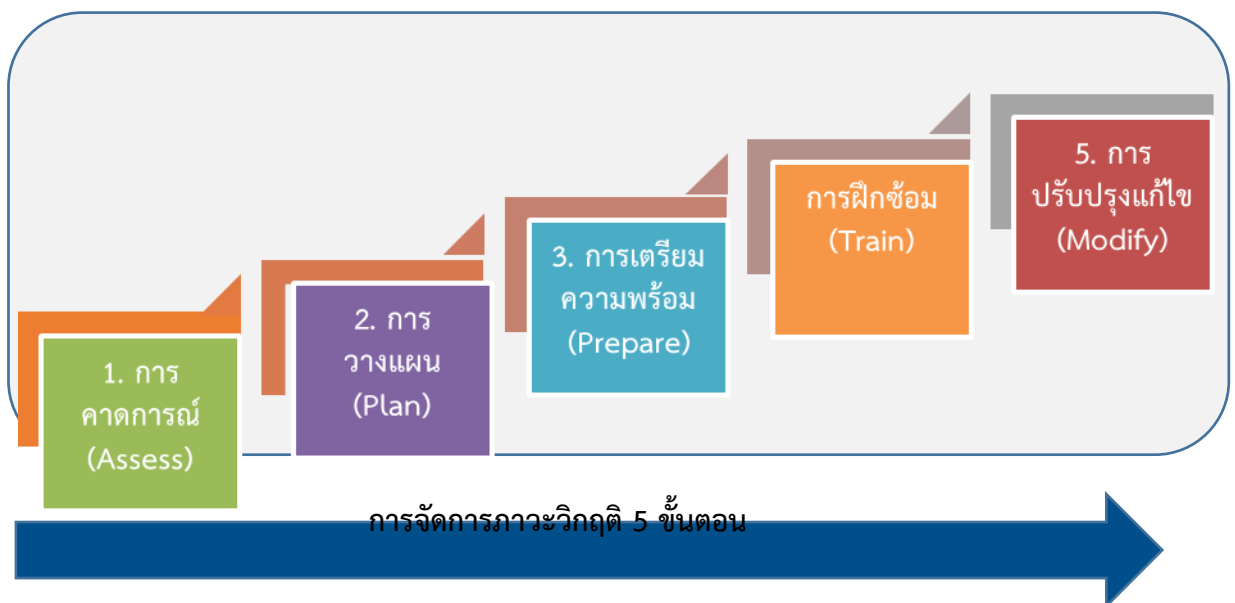
การจัดการภาวะวิกฤติเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ มาออกแบบเพื่อเตรียมการรับมือและบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการค้นหาแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อช่วยป้องกันองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งเป็นการยับยั้งหรือทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤติที่ส่งผลในด้านลบต่อองค์กร (Worathai Rawinit, 2013).

ฉะนั้น องค์กรทุกองค์กรจึงควรมีการเตรียมการวางแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกโอกาส ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤติเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร ในการจัดการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจมีจุดเริ่มต้นจากความเสียหายเพียงเล็กน้อย แต่อาจลุกลามกลายเป็นความเสียหายรุนแรงและส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อองค์กรได้ ดังนั้น หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการเตรียมการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติ หากเมื่อใดที่องค์กร

ประสบเหตุการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน อาจเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะตัดสินใจไปในแนวทางใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งอาจทำให้ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทั้งยังกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นอีกด้วย (Henslowe ,1999) หลักในการจัดการภาวะวิกฤติ มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์ (Assess) องค์กรต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดเป็นภาวะวิกฤติที่สามารถสร้างความเสียหายขึ้นกับองค์กร รวมทั้งการประเมินความเสียหายจากวิกฤตินั้นได้ เช่น การพบสารปนเปื้อนในอาหารหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร น้ำท่วม เป็นต้น
2. การวางแผน (Plan) องค์กรควรกำหนดแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติ โดยอาจกำหนดแผนในหลากหลายรูปแบบ เพื่อการรองรับภาวะวิกฤติในหลายสถานการณ์ หรือกำหนดเพียงแผนเดียวแต่สามารถปรับใช้ได้ทุกสถานการณ์
3. การเตรียมความพร้อม (Prepare) องค์กรควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตัดสินใจในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
4. การฝึกซ้อม (Train) องค์กรควรจัดให้มีการฝึกซ้อมให้พนักงานได้ปฏิบัติตามแผนการรับมือภาวะวิกฤติที่กำหนดไว้ เพื่อให้เข้าใจในหน้าที่ของตนและพร้อมตอบสนองกับสถานการณ์ภาวะวิกฤติได้ในทันที
5. การปรับปรุงแก้ไข (Modify) ทั้งสถานการณ์ภายนอกองค์กรและสถานการณ์ภายในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤติมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคาดการณ์ (Assess) 2) การวางแผน (Plan) 3) การเตรียมความพร้อม (Prepare) 4) การฝึกซ้อม (Train) 5) การปรับปรุงแก้ไข (Modify)



## 1.2. การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Life Cycle of Crisis)

จากกระบวนการเกิดของภาวะวิกฤติ ทำให้องค์การรับรู้ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นได้อย่างไร อันจะทำให้องค์การสามารถวางแผนรับมือกับภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างทัน่วงที

Steven Fink (1986) เสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงของการเกิดภาวะวิกฤติโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเริ่มต้น (Prodromal Stange) เป็นขั้นการแสดงสัญญาณเตือนของการเกิดภาวะวิกฤติ หากองค์การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาจากสัญญาณเตือนดังกล่าว จะเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดภาวะวิกฤติกับองค์การได้

2. ขั้นตอนภาวะวิกฤติรุนแรง (Acute Stange) ในขั้นนี้ภาวะวิกฤติกำลังขยายความรุนแรงมากขึ้น ทำให้อาจถูกจับตามองจากสาธารณชนและสื่อมวลชน จึงเป็นขั้นตอนที่องค์การยังไม่ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารใด ๆ ออกสู่สาธารณชน

3. ขั้นตอนภาวะวิกฤติเรื้อรัง (Chronic Crisis Stange) เป็นขั้นที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขสถานการณ์ให้กับองค์การ โดยสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สภาวะวิกฤติสิ้นสุดลง

4. ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข (Resolution Stange) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่องค์การได้แก้ไขสภาวะวิกฤติจนสามารถเข้าสู่สภาวะปกติเรียบร้อยแล้ว จึงนำสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นมาพิจารณาและทบทวน เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขในสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป

Pearson and Mitroff เสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงของการเกิดภาวะวิกฤติโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) เป็นขั้นตอนที่องค์การหาสาเหตุประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้รับการใส่ใจดูแลเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นต้นเหตุทำให้เกิดภาวะวิกฤติได้

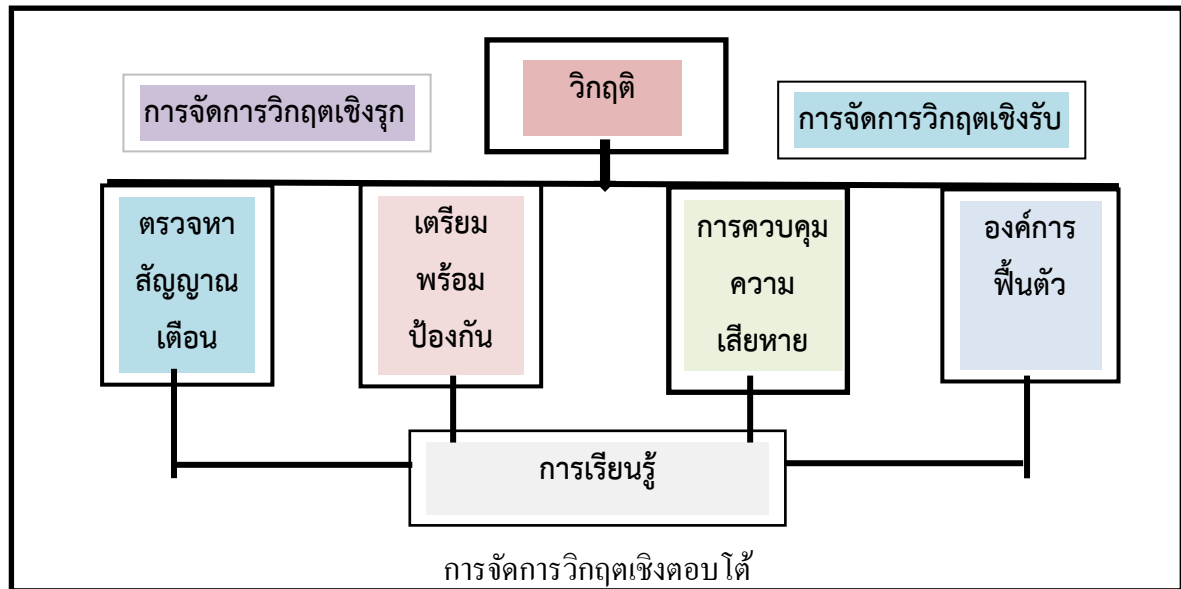
2. ขั้นตอนเตรียมพร้อมป้องกัน (Preparation/Prevention) เป็นขั้นตอนที่องค์การต้องจัดเตรียมแผนในการรับมือกับภาวะวิกฤติ ตลอดจนตรวจสอบระบบการทำงานขององค์การ เพื่อให้ไม่เป็นอุปสรรคเมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้น พร้อมทั้งประเมินความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติขององค์การโดยสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย (Containment/Damage Control) เป็นขั้นที่ภาวะวิกฤติส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์การควรพิจารณาแผน กลยุทธ์หรือวิธีการเข้าควบคุมบรรเทาความเสียหาย รวมทั้งประสานงานทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อองค์การ

4. ขั้นตอนองค์การฟื้นตัว (Business Recovery) เพื่อฟื้นฟูภาวะวิกฤติองค์การต้องนำข้อมูลรายได้กำไร ขาดทุน เพื่อวิเคราะห์แนวทางวางแผนฟื้นฟูระยะสั้น และระยะยาวรวมทั้ง แจ้งผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

5. ขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning) องค์การต้องประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากผลกระทบที่ได้รับเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติในครั้งต่อไป ทั้งยังเป็นการฟื้นฟูองค์การให้ผ่านพ้นสภาวะวิกฤติได้โดยเร็ว อีกขั้นตอนหนึ่ง ที่มีความสำคัญคือ ขั้นตอนการเรียนรู้

เนื่องจากการศึกษาจากประสบการณ์ภาวะวิกฤตที่ผ่านมาทำให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมและวางแผนการจัดการเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นอีก ทั้งยังเป็นโอกาสให้องค์กรได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นต่อองค์กรอีกด้วย (Clarkson ,1995)



ภาพที่ 3 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ

ที่มา: ชาตรี ปรีดานันท์สุข, 2556 หน้า 5

จากที่กล่าวมา ขั้นตอนที่มีความสำคัญในการจัดการวิกฤตขององค์กร คือ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมป้องกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่องค์กรมีการสร้างระบบกระบวนการแผนการปฏิบัติเพื่อรับมือ ซึ่งต่อมา Coombs W. Timothy (2010) ได้พัฒนารอบแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตภาวะวิกฤติ (Crisis Life Cycle) โดยแบ่งภาวะวิกฤติเป็น 3 ช่วง ดังต่อไปนี้

1. ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ (Precrisis) แม้ภาวะวิกฤติจะยังไม่เกิดขึ้นในช่วงนี้ แต่องค์กรสามารถสังเกตเห็น ตลอดจนบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤติ เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นวงกว้างได้ และหากเห็นว่าเป็น ภาวะวิกฤติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรควรมีการจัด ทำแผน เพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤติในทันที โดยการจัดการในช่วงนี้แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังต่อไปนี้

1.1 ช่วงตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) เป็นช่วงที่องค์กรควรมีการตรวจหาสัญญาณเตือนก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ และเมื่อพบสัญญาณ เตือนดังกล่าวแล้ว องค์กรควรรหาแนวทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตนั้น

1.2 ช่วงสร้างการป้องกัน (Prevention) ช่วงนี้้องค์กรมีการบริหารจัดการกับ 3 ส่วนเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติโดยส่วนที่หนึ่งองค์กรควรจัดการประเด็นปัญหา (Issue Management) ซึ่งเป็นการจัดการปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีโอกาสทำให้องค์กรเกิดวิกฤติได้ ส่วนที่สอง องค์กรควรมีการจัดการความเสี่ยง(Risk Management) ซึ่งเป็นการจัดการภายในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการ

ดำเนินงานขององค์กร และส่วนที่สาม องค์กรควรมีการจัดการในด้านชื่อเสียง ซึ่งเป็นการจัดการความเข้าใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 ช่วงเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤติ (Crisis Predation) ช่วงนี้องค์กรควรเตรียมการรองรับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในการจัดทำแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารข้อมูล เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทันที

2. ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ (Crisis Event) เป็นช่วงขณะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ องค์กรจำเป็นต้องติดตาม ประเมิน สถานการณ์ และใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วงเกิดสถานการณ์วิกฤตินี้สามารถแบ่งออกได้ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การรับรู้ถึงภาวะวิกฤติ (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ถึงภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นกับองค์กร และองค์กรต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งควบคุมไม่ให้ปัญหาลุกลามขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น

2.2 การแก้ไขภาวะวิกฤติ (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์กรเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติไม่ให้ขยายวงกว้างมากขึ้น ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียอันจะเป็นการแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะ โดยเร็ว

3. ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ (Post crisis) ช่วงที่องค์กรได้แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติเรียบร้อยแล้ว องค์กรจำเป็นต้องประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตินั้น เพื่อนำไปพัฒนา บริหารจัดการ กำหนดมาตรการที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรหลังจากสิ้นสุดภาวะวิกฤตินั้น เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับวิกฤติในครั้งต่อไป

ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤติตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Life Cycle of Crisis) สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

| การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Life Cycle of Crisis) |                                 |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Steven Fink (4 ขั้นตอน)                                       | Pearson and Mitroff (5 ขั้นตอน) |
| 1. ขั้นตอนเริ่มต้น                                            | 1. ขั้นตอนการตรวจหาสัญญาณเตือน  |
| 2. ขั้นตอนภาวะวิกฤติรุนแรง                                    | 2. ขั้นตอนเตรียมพร้อมป้องกัน    |
| 3. ขั้นตอนภาวะวิกฤติเรื้อรัง                                  | 3 ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย   |
| 4. ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข                                       | 4. ขั้นตอนองค์กรฟื้นตัว         |
|                                                               | 5. ขั้นตอนการเรียนรู้           |

ตารางที่ 1 การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ

### 1.3 กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤติ (Crisis Management Process)

ในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Clark Caywood,1997) ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติ กล่าวคือ เมื่อองค์กรตรวจพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ และได้ทำการแก้ไขได้ทันท่วงทีก่อนเกิดภาวะวิกฤติ

ขึ้นกับองค์การ เช่น พบสัญญาณเตือนว่าสินค้าหรือบริการมีความผิดพลาด องค์การจึงทำการเรียกคืนสินค้าหรือปรับแก้กระบวนการหรือขั้นตอนการบริการ เป็นต้น

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่องค์การเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ โดยวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่ภาวะวิกฤตินั้นอาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์ มาวางแผน การจัดการ จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ รวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงาน มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้นั้น

3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือองค์การต้องนำแผนที่ได้ จัดเตรียมไว้มาจัดการกับภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดี อีกทั้งยังต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความคุ้นชินกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ตัดสินใจได้ทันเวลาที่เมื่อภาวะวิกฤตินั้นเกิดขึ้น เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน จะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นขององค์การ

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนที่องค์การทำการประเมินผล ทั้งผลดีและผลเสียในการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการจัดการภาวะวิกฤติในขั้นตอนการป้องกัน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม และขั้นตอนการตอบสนอง เพื่อรับมือกับวิกฤติในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขนี้สามารถขยายความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติขององค์การได้อีกด้วย

กระบวนการในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤติ จำนวน 4 ขั้นตอน (Coombs W Timothy, 2015) ดังนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหา ก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง สร้างความเสียหายกับองค์การ โดยสามารถใช้การวิเคราะห์ หารือร่วมกัน เพื่อหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติอันนำไปสู่การวางแผนการรับมือและการแก้ไขประเด็นปัญหาได้ต่อไป

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อชั่งชั่งแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว องค์การต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ประกอบกับการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญตามแผนที่เตรียมไว้

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป ทั้งนี้ ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) และขั้นตอนการตอบสนอง (Response) ต่างมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลกระทบในภาพรวม

จากทฤษฎีข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ธุรกิจร้านอาหารสามารถดำเนินการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหา ก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง เป็นการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ เช่น สาเหตุที่ทำให้พนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่ใช้บริการของร้าน

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์ และประเมินโอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้น และนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3. ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือ องค์กรต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. แนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

ท่ามกลางภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ก่อให้เกิดสถานการณ์ปัญหา และบทเรียนอันหลากหลายแก่ผู้คนจนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตเป็นวิถีใหม่ทั้งในเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน และการประกอบกิจการต่าง ๆ และหนึ่งในนั้นคือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) ได้ระบุถึงแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ไว้ว่า ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. วางเป้าหมาย (Goal) ให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีทิศทางการทำงานได้แม่นยำขึ้น ยิ่งเป้าหมายมีความละเอียดเท่าไร ก็ยิ่งทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจจะแบ่งออกเป็น “เป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว” สำหรับผู้ที่มีการตั้งเป้าหมายในปีที่ผ่านมาอยู่แล้ว ก็ควรจะมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้

กับเป้าที่ตั้งไว้ด้วยว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยหากไม่ได้ตามเป้าก็ต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร หรือหากได้ตามเป้าก็ต้องวิเคราะห์ให้ได้เช่นกันว่าเป็นไปตามเป้าหรือเกินเป้าเพราะอะไร เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ในป็นปี

2. วิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ ซึ่งการทำแผนธุรกิจเพื่อให้มีเป้าหมายในแต่ละปีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลในปีที่ผ่านมา ควบคู่กับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้อมากนัก ยุคที่การสื่อสารมีความรวดเร็ว ผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายและคู่แข่งก็เยอะขึ้น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การวิเคราะห์หรือทบทวนธุรกิจของตัวเอง ทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ในส่วนของเงินทุน ทำเลที่ตั้ง ทักษะประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ พ่อครัวแม่ครัว หรือพนักงานเสิร์ฟ คุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ ความสามารถในการหาแหล่งวัตถุดิบ สายป่านเงินทุน เป็นต้น โดยเฉพาะบรรดาผู้ประกอบการที่เปิดกิจการมาแล้วหลายปียิ่งต้องมีการทบทวนภาวะธุรกิจของกิจการ เพราะอาจมีความเป็นไปได้ว่าสิ่งที่เคยเป็นจุดเด่นของเราในอดีต อาจจะเป็นจุดด้อยของกิจการในวันนี้ก็ได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อนำไปพัฒนาและต่อยอดซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ และสร้างโอกาสให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จมากขึ้น

3. การวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภค และคู่แข่งทั้งที่เป็นคู่แข่งแบบทางตรงและทางอ้อม เพื่อทราบลักษณะและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ประเภทและรายการอาหารที่นิยมบริโภค ลักษณะอาหาร หรือเทรนด์ของอาหารที่กำลังมาแรง ซึ่งอาจจะดูจากเมนูยอดนิยม เมนูที่ได้กำไร เมนูที่ขาดทุนในร้าน หรือจากช่องทางสื่อโซเชียลก็ได้ จากนั้นก็พยายามหาช่องว่างหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ร้านยังไม่ได้นำเสนอ เพื่อทดลองนำมาปรับใช้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมตามกำลัง/เงินลงทุนของกิจการ รวมถึงตำแหน่งทางการตลาดของตน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะสร้างโอกาสทางการตลาดในการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ที่จะกลายมาเป็นลูกค้าประจำของร้านในอนาคต นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์คู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงด้วยทั้งในส่วนของยอดขายและวิธีการส่งเสริมการขาย เพื่อนำมาประเมินสำหรับวางแผนการตลาดและรับมือ กล่าวคือหากไม่รู้จักลูกค้าของตัวเองและคู่แข่ง

4. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด จากนั้นแล้วจึงมาออกแบบกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ ทั้งในส่วนของตัวเลขยอดขาย-ต้นทุน กำไร จุดคุ้มทุน เพื่อให้ลูกค้าเก่ากลับมาทานซ้ำและดึงดูดให้ลูกค้าใหม่อยากมาลิ้มลอง โดยแนวทางการวางแผนกลยุทธ์การตลาด อาจได้แก่

4.1 หาตัวตนที่แตกต่างให้กับร้าน นอกจากการคงมาตรฐานของอาหารให้อร่อยและสดใหม่แล้ว การสร้างความโดดเด่นก็เป็นการสร้างข้อได้เปรียบที่ไม่ควรมองข้าม โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้ตัวว่าเป็นร้านประเภทใด กำลังขายอะไร และต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายของทางร้านด้วยว่าพวกเขาชอบอะไร “ขายไฉไล-ความคิดสร้างสรรค์” ให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการอาหาร วัตถุดิบ หรือการบริการ ที่มีเฉพาะที่ร้านเราเท่านั้น เช่น เมนูจานยักษ์ ซูโร่งด้วยวัตถุดิบของท้องถิ่น เสิร์ฟด้วยภาชนะแปลกตา การบริการที่โดดเด่น ตกแต่งร้านให้มีเอกลักษณ์ สร้างธีม สร้างกิมมิค เพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีและจดจำร้านได้

4.2 ตั้งราคาขายให้เหมาะสม เพราะราคาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญเพื่อจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ รักษาตลาดลูกค้าไว้ และสร้างกำไรแก่ธุรกิจต้องเป็นราคาที่เหมาะสมกับรสชาติและคุณภาพของอาหาร การตั้งราคาอาหารที่ดีต้องดูทั้งต้นทุนทั้งหมดที่ผ่านการวิเคราะห์มาอย่างละเอียด + กำลังซื้อของลูกค้า หรือความชอบและการยอมรับของลูกค้าเพื่ออาหารแต่ละจาน + คุณภาพของสินค้าและบริการและราคาขายของคู่แข่งทั้งนี้ไม่ควรติดกับดักราคาขาย แต่ให้มองที่กำไรที่บาทต่อจานที่เหมาะสมและอยู่รอดได้

4.3 บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสร้างระบบการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพของร้านอาหาร รวมทั้งความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการ อาทิ การเพิ่มยอดขาย การ

ควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย ฯลฯ โดยขณะนี้มียุทธศาสตร์หลายบริษัทที่จัดทำแอปพลิเคชันเพื่อรองรับธุรกิจร้านอาหาร อาทิ การสั่งอาหารออนไลน์ “ระบบเดลิเวอรี่” ที่น่าจะเปิดโอกาสในการขายได้มากขึ้นและสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการขยายพื้นที่ร้านให้ยุ่งยาก หรือทำเลไม่ดีเท่าในอดีต ระบบจัดการร้าน POS ที่ปัจจุบันได้ถูกพัฒนาให้ทำงานครอบคลุมทุกส่วนของร้านอาหาร ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกยอดขาย ประมวลผลระบบหลังบ้านเช่นเมนูขายดี ช่วงเวลาที่ขายดี เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเมนู และการตลาด อีกทั้งยังมีความสามารถในการประมวลผลข้อมูลด้านต้นทุน ช่วยแก้ปัญหาการจัดการวัตถุดิบ Self Ordering Tablet ที่ลูกค้าสามารถสั่งอาหารด้วยตนเอง โดยระบบจะส่งข้อมูลอาหารและหมายเลขโต๊ะไปยังห้องครัวเลย ระบบจัดการคิวหน้าร้าน ระบบจองคิวออนไลน์ ที่ลูกค้าสามารถเช็คคิวเรียลไทม์ผ่านสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต แอปพลิเคชันจัดการบัญชี, พนักงานพาร์ทไทม์ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ ก่อนใช้ควรศึกษาข้อมูลให้รอบคอบ เปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของผู้ให้บริการแต่ละราย และเหมาะสมกับงบประมาณของกิจการด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจมากที่สุด

4.4 บริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดร้านอาหารเป็นเหมือนการทำงานเป็นทีมที่ไม่เฉพาะแต่การบริการอาหารรสเลิศเท่านั้นที่ทำให้ร้านอาหารเป็นที่โปรดปรานของลูกค้า แต่ยังต้องมีการบริการที่ประทับใจควบคู่ด้วย ตั้งแต่ที่ลูกค้าก้าวเท้าเข้าสู่บริเวณร้านไปจนถึงการที่ลูกค้าเดินออกจากโต๊ะอาหารไป ดังนั้น พนักงานทุกตำแหน่งในร้านจึงเสมือนเป็นตัวแทนของกิจการ ที่เจ้าของธุรกิจร้านอาหารควรต้องให้ความสำคัญผ่านการวางแผน ควบคุม และติดตามผล เพื่อมัดใจลูกค้า เตรียมพร้อมให้พนักงานมีทักษะและทัศนคติที่ดี /รู้สึกมีความสุขกับการทำงานและพร้อมที่จะลุยงานทุกอย่างได้อย่างเต็มที่ จัดสรรพนักงานในแต่ละจุดของการให้บริการ ตามความเชี่ยวชาญ/ความถนัดมากที่สุด รวมถึงดูแลให้จำนวนพนักงานในจุดนั้น ๆ มีความเพียงพอและเหมาะสมกับการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด

5. การทบทวน และติดตามประเมินผล เพราะการที่ยังมีร้านอาหารอีกมากมายเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด และกำลังจะเติบโต การสร้าง Customer Loyalty/ยอดขายได้โดยอาศัยเพียงความอร่อยอย่างเดียวเพื่อความอยู่รอดคงเป็นเรื่องยากพอสมควรในสนามแข่งขันนับจากนี้ จึงต้องมีการประเมินผลงานของกิจการเป็นระยะ ๆ ที่อาจจะได้มาจาก Feedback ของลูกค้า หรือความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ตรงจุด ทันที และสนับสนุนให้ส่วนอื่น ๆ ที่ดีอยู่แล้วแข็งแกร่งขึ้นมาได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่นับวันจะมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น

ขณะที่ จีรพรรณ กิตตินารัตน์ นพวรรณ วิเศษสินธุ์ และภัทรา สุขะสุคนธ์ (Nopawan Wisessin & Pattra Sukhasukon, 2022). ได้ระบุถึงการปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19 ไว้ว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารควรวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์หลังโควิด 19 ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ถึงผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการผลิตอาหารโดยการวิเคราะห์พิจารณาถึงต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นในการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละชนิดมาใช้ ภายในร้านอาหาร รวมถึงการพิจารณาหาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อทำการผลิตและจำหน่ายให้กับลูกค้าได้ตัดสินใจเลือก โดยมุ่งเน้นนำเสนออาหารอร่อย บริการดี วัตถุดิบดี มีการปรับรูปแบบเมนูอาหาร เป็นเซต DIY ที่จัดเซตส่วนประกอบของอาหาร เพื่อให้ผู้บริโภคนำไปปรุงสุกต่ออีกไม่กี่ขั้นตอนและทานได้รสชาติอร่อยเหมือน ทานที่ร้าน และมั่นใจในความสะอาดมากขึ้น

2. ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ เนื่องจากผู้บริโภคมีความกังวลในการรับประทาน อาหารที่ร้าน จึงควรสร้างมาตรฐานการให้บริการส่งอาหารอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบที่ให้ผู้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน (Takeaway) และรูปแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) เนื่องจากผู้บริโภคต้องมีการปรับพฤติกรรมในการใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านมากขึ้น เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่

เน้นความสะอาดมากขึ้น โดยธุรกิจจะต้องใส่ใจในความสะอาดของอาหารที่ให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการร้านอาหารมากขึ้น

3. ผู้ประกอบการควรผสมผสานเทคโนโลยีกับการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายในการใช้ บริการและการเว้นระยะห่างทางสังคมเมื่อเกิดโรคระบาด ขึ้น โดยควรพัฒนาแอปพลิเคชันที่ให้ผู้บริโภคสามารถเลือก สั่งอาหารได้เสมือนเลือกจากเมนู พร้อมคลิปที่ถ่ายอาหาร นั้น รวมทั้งช่องทางการชำระเงินตามความต้องการ และ ช่องทางการรับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการรับอาหารที่ร้านสาขาใกล้ บ้านหรือการส่งอาหารไปยังที่ ๆ ผู้บริโภคกำหนดทั้งนี้ ร้านอาหารจะต้องทำการเก็บข้อมูลและข้อเสนอแนะของ ลูกค้า เพื่อสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า ปรับปรุงการให้บริการและสามารถเสนออาหารหรือ โปรโมชันที่ได้รับความนิยมหรือเหมาะสมกับลูกค้า

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1. การวางเป้าหมายของธุรกิจร้าน (Goals) โดยอาจจะแบ่งออกเป็น “เป้าหมาย ระยะสั้น-กลาง-ยาว” เพื่อนำเป้าหมายที่วางไว้ ไปใช้ในการหาสาเหตุถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการร้านประสบความสำเร็จและต้องปรับปรุงเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากิจการร้านต่อไป

2. การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ (SWOT) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดทบทวนธุรกิจของตัวเอง ทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ ข้อจำกัด (Threat) ในส่วนของเงินทุน ท่าเลที่ตั้ง ทักษะประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ พ่อครัวแม่ครัว หรือ พนักงานเสิร์ฟ คุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ ความสามารถในการหาแหล่งวัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งการวิเคราะห์ตลาด ผู้บริโภคและคู่แข่งทั้งที่เป็นคู่แข่งแบบทางตรงและทางอ้อม เพื่อทราบลักษณะและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อที่จะสร้างโอกาสทางการตลาดในการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ที่อาจจะกลายมาเป็นลูกค้าประจำของร้านในอนาคต

3. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ ทั้งในส่วนของตัวเลขยอดขาย-ต้นทุน กำไร จุดคุ้มทุน ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบการทำงานที่ดีของร้านอาหาร

4. การให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ (Service Delivery) เนื่องจากผู้บริโภคมีความกังวลในการรับประทาน ผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการผลิตอาหาร โดยอาหารต้องอร่อย วัตถุดิบดี และสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าเรื่องความสะอาดและปลอดภัย ควบคู่กับการสร้างมาตรฐานการส่งอาหารอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบที่ให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน (Takeaway) และรูปแบบเดลิเวอรี่ (Delivery เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

5. การบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ (Building employees' quality) มีการบริการที่ประทับใจ พนักงานทุกตำแหน่งในร้านที่เปรียบเสมือนตัวแทนของกิจการ จึงต้องเตรียมพร้อมให้พนักงานมีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการบริการ

6. การทบทวน ติดตาม ประเมินผลงาน (Periodically Assessment) ของกิจการเป็นระยะ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ตรงจุด ทันทีที่ และสนับสนุนให้ส่วนอื่น ๆ ที่ดีอยู่แล้วแข็งแกร่งขึ้น

## องค์ความรู้จากการศึกษา

1. กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง เป็นการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ เช่น สาเหตุที่ทำให้พนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่ใช้บริการของร้าน

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้น และนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานมีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3. ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือ องค์กรต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้าน จำนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

1. การวางแผนเป้าหมายของธุรกิจร้าน (Goals) โดยอาจจะแบ่งออกเป็น “เป้าหมาย ระยะสั้น-กลาง-ยาว” เพื่อนำเป้าหมายที่วางไว้ ไปใช้ในการหาสาเหตุถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการร้านประสบความสำเร็จและต้องปรับปรุงเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากิจการร้านต่อไป

2. การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ (SWOT) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดทบทวนธุรกิจของตัวเอง ทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat)

3. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ ทั้งในส่วนของตัวเลขยอดขาย-ต้นทุน กำไร จุดคุ้มทุน ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบการทำงานที่ดีของร้านอาหาร

4. การให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ (Service Delivery) เนื่องจากผู้บริโภคมีความกังวลในการรับประทาน ผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการผลิตอาหาร โดยอาหารต้องอร่อย วัตถุดิบดี และสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าเรื่องความสะอาดและปลอดภัย ควบคู่กับการสร้างมาตรฐานการส่งอาหารอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบที่ให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน (Takeaway) และรูปแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

5. คุณภาพของพนักงาน (Building employees' quality) ที่มีการบริการที่ประทับใจ มีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการบริการเพราะพนักงานทุกตำแหน่งในร้านที่เปรียบเสมือนตัวแทนของกิจการ จึงต้องเตรียมพร้อมให้พนักงานมีคุณภาพในการบริการ

6. การประเมินผล (Periodically Assessment) โดยการทบทวน ติดตาม และพัฒนากิจการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ตรงจุด ทันทั่วถึง และสนับสนุนให้ส่วนอื่น ๆ ที่ได้อยู่แล้วแข็งแกร่งขึ้น



ภาพที่ 5 แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

## สรุป

การจัดการภาวะวิกฤติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะเมื่อเกิดภาวะวิกฤติคือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและอาจส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อองค์กรนั้นจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถรับมือและปรับตัวได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การจัดการภาวะวิกฤติของร้านอาหารให้อยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดและหลักการแพร่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายใต้มาตรการควบคุมของรัฐและการชะลอตัวของสภาวะเศรษฐกิจการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคตลอดจนฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ควรมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) 2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) 3) ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) และแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 พบว่ามีแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การวางเป้าหมายของธุรกิจร้าน (Goals) โดยอาจจะแบ่งออกเป็น “เป้าหมาย ระยะสั้น-กลาง-ยาว” เพื่อนำเป้าหมายที่วางไว้ ไปใช้ในการหาสาเหตุถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการร้านประสบความสำเร็จและต้องปรับปรุงเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากิจการร้านต่อไป 2) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ (SWOT) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดทบทวนธุรกิจของตัวเอง ทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) 3) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) 4) การให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ (Service Delivery) 5) การสร้างคุณภาพของพนักงาน () 6) การประเมินผล (Periodically Assessment) โดยการทบทวน ติดตาม และพัฒนาการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ตรงจุด ทันทีที่ และสนับสนุนให้ส่วนอื่น ๆ ที่ดีอยู่แล้วแข็งแกร่งขึ้น สุดท้ายแล้วผู้เขียนมองว่าการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ และดำเนินตามแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารที่ได้นำเสนอข้างต้น จะช่วยให้ธุรกิจร้านอาหารมีความสามารถรับมือและปรับตัวได้ นอกจากนี้สามารถเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารับมือกับสถานการณ์ร้ายแรงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

## References

- Chatree Preeda-anantasuk. (2013). Changing Perspectives on Crisis Management with an Integrated Crisis Management Approach. Retrieved from tci-thaijo.org > BECJournal > article > download on August 2, 2022.
- Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor & Rory McDonald, (2015) (Henslowe, 1999)
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding: Planning, Managing, and Responding (4th Ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Emergency Operations Center, Department of Disease Control. (2020). Situation Report on Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Retrieved October 12, 2022, from <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/situation/situation-no250-090963.pdf>.
- Henslowe, P. (1999) *Public Relations: A Practical Guide to the Basics*. Kogan Page.

- Kasikorn Research Center. (2020). Prolonged COVID-19 Crisis: How Restaurants Adapt in This Crisis. Retrieved from [https://www.kasikornbank.com/SiteCollectionDocuments/business/sme/knowledge/img/restaurant\\_covid/restaurant\\_covid.pdf](https://www.kasikornbank.com/SiteCollectionDocuments/business/sme/knowledge/img/restaurant_covid/restaurant_covid.pdf).
- Kasikorn Research Center. (March 2020). COVID-19 Outbreak Situation. Retrieved on July 21, 2022. National Economic and Social Development Council (NESDC). (June 11, 2020).
- Worathai Rawinit. (2013). A Model of Emotional Components in Crisis Communication. Doctoral Dissertation, Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University.

