

## Hotel companies operate in a highly competitive environment, targeting much clientele from the international market with many specialties

Sririkron Nortim<sup>1</sup> , Chatchawal Sangtongluan<sup>2</sup>,  
Worasi Charoenput<sup>3</sup> and Chawrit Chaosaengrat<sup>4</sup>

Received	Reviewed	Revised	Accepted
03/05/2564	02/06/2564	12/06/2564	14/06/2564

### Abstract

Hotel companies operate in a highly competitive environment, targeting much clientele from the international market with many specialties. The management in these too demanding conditions is called upon to apply modern strategic management practices by analyzing global developments and supporting the decision making process by limiting the uncertainty created by the external environment. In this context, it is imperative to analyze the financial and administrative impact of COVID-19, which strongly threatens tourist traffic and largely overturning current budget estimations. Strategic contribution to addressing this threat by adopting the established business strategy. This article is based on similar past crises, as they were faced with strategic tools. This work aims to discuss and present the most appropriate recovery management strategies, which can help the hotel industry respond to this unprecedented crisis.

**Keywords:** Strategic Management, Hotel Management, Global Crises, COVID-19, Recovery

---

<sup>1</sup> Rajamangala University Of Technology Rattanakosin, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>2</sup> Rajamangala University Of Technology Rattanakosin, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>3</sup> Rajamangala University Of Technology Rattanakosin, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>4</sup> Rajamangala University Of Technology Rattanakosin, E-mail : imokimgai@gmail.com

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดของ อุตสาหกรรมโรงแรมและที่พัก ใน สภาวะ วิกฤต จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา

สิริกร หน่อทิม<sup>5</sup>, ชัชวาล แสงทองล้วน<sup>6</sup>

วรสิทธิ์ เจริญพจน์<sup>7</sup> และเชาว์ฤทธิ์ เชาว์แสงรัตน์<sup>8</sup>

### บทคัดย่อ

สถานประกอบการ โรงแรมและที่พักที่เผชิญกับการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าจำนวนมากจากนานาชาติ เป็นตลาดที่มีข้อเรียกร้องพิเศษมากมายเพื่อกระบวนการจัดการเงื่อนไขที่พิเศษ ต้องประยุกต์ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัยผ่านการพัฒนาในระดับโลกและสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจอย่างเหมาะสมเพื่อจำกัดความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงมีข้อเสนอให้ใช้ในการวิเคราะห์ทางการเงินและการบริหารจากผลกระทบของ COVID-19

ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของนักท่องเที่ยวและมีผลต่อความผิดพลาดของการประมาณการงบประมาณ การจัดการกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะต้องถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบทความนี้จะอ้างอิงแนวทางการจัดการจากวิกฤตในอดีตที่คล้ายคลึงกันเนื่องจากต้องการจะแสวงหาเครื่องมือการจัดการที่ได้เคยนำมาใช้ได้ผลในอดีตบทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่ออภิปรายและนำเสนอกลยุทธ์การจัดการการอยู่รอดและพลิกฟื้นที่เหมาะสมที่สามารถช่วยให้อุตสาหกรรมโรงแรมตอบสนองต่อวิกฤตที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, การจัดการโรงแรม, วิกฤตโลก, COVID- 19, การฟื้นตัว

### บทนำ

โดยปกติผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่พักและโรงแรม มักจะเกิดจากสภาวะความแปรปรวนของอากาศ ภัยธรรมชาติเช่นอุทกภัย วาตภัย เป็นผลกระทบในระยะสั้นต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่หมายรวมถึงอุตสาหกรรมที่พักและโรงแรม อย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ แต่ผลกระทบดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นในระยะเวลาไม่นานนัก (Scott, D., G. Wall and G. McBoyle, 2005). และผลกระทบที่ส่งผล

<sup>5</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>6</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>7</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : imokimgai@gmail.com

<sup>8</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : imokimgai@gmail.com

อีกประการหนึ่งได้แก่ผลกระทบจากความผันผวนของเงินในระดับโลก ที่เป็นสาเหตุหลักการลดลงจำนวนนักท่องเที่ยว (Ryan, C., 2003) ที่กล่าวมาเป็นปัจจัยลบตามปกติ อีกปัจจัยลบหนึ่ง ได้แก่ ภัยจากการก่อการร้ายดังกรณีการโจมตีมหานครนิวยอร์กด้วยเครื่องบินที่ถูกบังคับโดยผู้ก่อการร้ายทำให้เกิดภาวะเที่ยวบินขี้อ้างคับการใช้เครื่องบินโดยสารอย่างเข้มงวดทำให้การท่องเที่ยวชบเซาไประยะหนึ่งและการเกิดการวางระเบิด โรงแรมที่พัก นักท่องเที่ยวชาวตะวันตก มีผู้เสียชีวิตจำนวนมากที่เกาะบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย(2003) การระเบิดขบวนรถไฟที่กรุงมาดริดประเทศสเปนปี(2004) และระเบิดที่มหานครลอนดอนในปี (2005) เหตุการณ์ทั้งหมดส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของโลกนี้ (Page, S & Connell, J. 2006)

กรณีของโลกในยุคปัจจุบัน ผลกระทบเชิงลบที่มีต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีเพิ่มขึ้นจากเดิมได้แก่โรคระบาดอุบัติใหม่ที่แพร่เชื้ออย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้างขวางมีผลต่ออุตสาหกรรม การท่องเที่ยวอย่างรุนแรงเนื่องจากเป็นโรคติดต่อที่เกิดจากเชื้อไวรัสที่มีผลต่อระบบทางเดินหายใจ เชื้อโรคแพร่กระจายโดยผ่านทางสารสัมผัสจากร่างกายและลมหายใจรวมถึงสารคัดหลั่ง เช่น น้ำมูกและน้ำลาย เสมหะ อีกประการหนึ่ง เชื้อไวรัสเป็นเชื้อโรคที่ไม่มียาที่สามารถรักษาได้โดยตรง เนื่องจากเชื้อแฝงเข้าสู่ระบบภูมิคุ้มกันและสามารถกลายพันธุ์ได้อย่างรวดเร็ว แนวทางการรักษาที่ดีที่สุดได้แก่การสร้างภูมิคุ้มกันให้ร่างกายและการไม่อยู่ในสถานที่แออัดที่จะทำให้เกิดการติดเชื้อแพร่กระจายเป็นวงกว้าง

ปรากฏการณ์ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาส่งผลต่อการท่องเที่ยว เศรษฐกิจและชีวิตมนุษย์อย่างรุนแรงและแพร่หลายไปทั่วโลก ปัจจุบันทุกประเทศในโลกมีผู้ติดเชื้อโรคดังกล่าว การแพร่ระบาดครั้งนี้ทั่วโลกมีผู้ติดเชื้อจำนวน กว่า 119 ล้านราย เสียชีวิต 2.7 ล้านราย (The Bangkok insight.com, 2021) การจัดการให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมและที่พักในสภาวะวิกฤตและสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เมื่อการแพร่ระบาดสิ้นสุดลง ข้อมูลที่น่ากังวลเนื่องจากผลกระทบของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ได้รับการประมาณว่า มีความรุนแรงถึงห้าเท่าของวิกฤตการเงินโลก (World Travel and Tourism Council, 2020) ดังนั้น ภาคธุรกิจโรงแรมและที่พักจึงต้องมีการกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เริ่มจากการนำไปใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่และพัฒนามาจนสามารถนำไปใช้ในองค์กรทุกรูปแบบและทุกขนาด ทั้งในองค์การที่แสวงผลกำไรและไม่แสวงผลกำไร เนื่องจากเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจในการเผชิญกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์ประกอบด้วยแผนการที่สมเหตุผลเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดโอกาสและขจัดปัญหา อุปสรรคที่แวดล้อมอยู่ (Ansoff, H.I, et al., 2018)

ดังที่กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ ในองค์กรทางธุรกิจ ดังนั้น อุตสาหกรรมโรงแรมและที่พัก สามารถนำ กลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอด จากความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่พบว่า โรงแรม

และที่פקดำเนินการกิจการอยู่ในสภาวะการณ์ที่ลำบากต่อการอยู่รอดอย่างยิ่ง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ และ เครื่องมือที่เหมาะสมกับธุรกิจ ในการนำองค์การให้อยู่รอด (Okumus, F, et al., 2017) และ จาก (Bakar, Abu Hassan Abu, et al., 2011) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดที่เน้นการตัดสินใจ และแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ส่งผลอย่างร้ายแรงต่ออุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องเน้น พื้นฐานของความเป็นจริง และกำหนดกลยุทธ์ใน ลักษณะบูรณาการ จึงจะสามารถนำพาอุตสาหกรรมโรงแรมและที่พักพลิกฟื้นสถานการณ์กลับมาสู่ความ รุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง และจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา เป็นวิกฤติการณ์ใหม่ทำให้ ขาดแนวคิดและทฤษฎีที่จะมารองรับ แม้กระทั่ง กรณีศึกษาที่สามารถเทียบเคียง เพื่อแสวงหาเครื่องมือ การจัดการปัญหาที่เหมาะสม บทความวิชาการนี้ประสงค์จะแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมดังกล่าวในการ จัดการวิกฤติการณ์

การทบทวนวรรณกรรม ทั้งโลกได้รับทราบ ว่า กลยุทธ์ในภาษาอังกฤษว่า *stratum or strategos* เป็นรากศัพท์เดิมมาจาก ภาษากรีกแปลความหมายว่า "กิจ" ของนายพล ที่ใช้ในการดำเนิน กลยุทธ์ในสงคราม (Eren, E., 2006) and (Aktan, C.C., 1998) เสนอว่า กลยุทธ์มีใช้คำใหม่ในวงการ ทหาร เนื่องจากเป็นการ ตรวจสอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ พันธกิจในการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อที่จะเอาชนะ ขาดศึกและรวบรวมการแสวงหาข้อตกลงใจ จากฝ่ายเสนาธิการเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลที่ ถูกต้อง เพียงพอทันเวลาในการตัดสินใจสั่งการ แต่ในบทความนี้จะเริ่มต้นจากทำอย่างไรจะประยุกต์ใช้ กลยุทธ์สำหรับองค์การธุรกิจ ขณะนี้ (Dincer, O., 2007) นิยามคำว่ากลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการ ทบทวน ทรัพยากรและเครื่องมือแผนกิจกรรมแนวทางดำเนินการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการ แข่งขันสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพิ่มเติมจาก (Fitzroy, P and Hulbert, J.M., 2005) การพัฒนากลยุทธ์ผูกพัน การนำองค์การให้เข้าสู่แนวทางที่ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตและจำแนกความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และ คาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะมีต่อธุรกิจในอนาคตแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีพลัง มีการ กระตุ้นเตือนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในแนวทางที่มุ่งหวัง ขณะที่ การเปลี่ยนแปลงของเวลาส่งผล อย่างมากต่อบทบาทของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป้าประสงค์หนึ่งเดียว ของผู้บริหารองค์การ คือ การได้เปรียบในการแข่งขันการพัฒนากลยุทธ์กำหนดให้องค์กรต้องติดตามว่าตัวแปรที่สำคัญคือ อะไร

การเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดความเร็วของการเปลี่ยนแปลงและคาดเดาผลกระทบที่อาจเกิด ขึ้นกับธุรกิจ โดยรวมแล้วแนวคิดทั้งหมดของการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงความสามารถจัดการของ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการตัวเองด้วยพลังที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ที่มี

.....  
ส่วนร่วมที่ในขณะเดียวกัน เวลาที่ผันแปรมีบทบาทอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากเป็นทางเลือกเดียวสำหรับผู้จัดการเพื่อที่จะชนะการเปลี่ยนแปลงคือการคาดการณ์อนาคตที่กำลังจะมาถึงและพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อมัน (Drucker, P.F., 1968)

องค์การในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการ เปรียบเสมือนขั้นตอนการเลื่อนขั้นบันไดที่เลื่อนขึ้นไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lashley, C., 2008) สนับสนุนว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวรวมถึงการดำเนินการที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านมาตรฐานการบริการที่เป็นเอกลักษณ์ เมื่อคำนึงถึงการแข่งขันที่รุนแรงนี้บริษัทต่าง ๆ ต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรและ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างธุรกิจประเทศและกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Delwyn N. Clark., 1998) นอกจากนั้นการศึกษาของ (Gunn, R., & Williams, W., 2007) ยังสนับสนุนว่าองค์กรต่าง ๆ ควรใช้เครื่องมือการจัดการที่หลากหลายในขั้นตอนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการใช้ประโยชน์จากมุมมองที่ถูกต้องทั้งหมดของพวกเขา เครื่องมือการจัดการที่มีชื่อเสียงที่สุดจัดการที่มีชื่อเสียงที่สุดได้แก่ การวิเคราะห์ทางการเงินและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT (Mintzberg, H, et al., 2005) การวางแผนสถานการณ์ (Bush, D. and Nuseibeh, B., 2006) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (John M. Bryson, 1988; Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1999) การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Benerjee, P., 2003) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Study) (Bolat, T., 2000) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) แม้ว่าข้อเท็จจริงที่ว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากในธุรกิจบริการแต่มีการศึกษาที่ได้ให้ความสำคัญกับปัญหานี้ น้อยมาก (Okumus, F, et al., 2017; Köseoglu, M.A, et al., 2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพื้นที่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนมากขึ้นพบว่ายังขาดการศึกษาเครื่องมือ การจัดการที่สำคัญเกี่ยวกับวิสาหกิจโรงแรมในบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในช่วงกลางของวิกฤต COVID - 19 ในประเทศไทยข้อมูลที่มีค่าเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม และที่พักรวมถึงสถานการณ์ที่เป็นจริง ณ เวลา (real time) จะสามารถใช้ในการกำหนดและนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อรับมือและแก้ไขให้อุตสาหกรรมโรงแรมและที่พักรอดพ้นผ่านไปโดยตลอดจากวิกฤตสุขภาพโลกที่ไม่คาดคิดนี้

ระเบียบวิธีศึกษาของบทความนี้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมโดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิข้อมูลถูกรวบรวมจากสิ่งพิมพ์ของรัฐบาลท้องถิ่นต่าง ๆ สิ่งพิมพ์ของนานาชาติ ด้านสุขภาพและสุขอนามัยของร่างกายเอกสารการประชุมเอกสารการศึกษาของบริษัท, เอกสารเผยแพร่ของภาครัฐและเอกชน, บทความเกี่ยวกับการท่องเที่ยววารสารอุตสาหกรรมและการตลาดหนังสือนิตยสารและหนังสือพิมพ์ออนไลน์ แหล่งที่มาของเอกสาร สำหรับการตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งได้มาจากฐานข้อมูลบรรณานุกรมออนไลน์ที่เป็นที่นิยม เช่น ScienceDirect, Emerald, EBSCO Google Scholar และ

Scirus และข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลความเหมาะสมและความเพียงพอ เสิร์ชเอนจินทั่วไปเช่น Google

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่ถูกลำมาใช้เพื่อช่วยให้นักวิจัยสามารถพัฒนาได้ครอบคลุมและเป็นองค์รวมมากขึ้น เช่น มุมมองเกี่ยวกับบทบาทของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเผชิญกับวิกฤตด้านมนุษยธรรมเช่น COVID- 19 ผู้เขียนได้ทำการวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับวรรณกรรมปัจจุบันโดยหวังว่าจะสามารถระบุการฟื้นตัวที่มีอยู่และกลยุทธ์รวมถึงการระบุเกณฑ์การคัดเลือกแหล่งข้อมูลวรรณกรรมเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องกับหัวข้อของบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะยังไม่ละเอียดถี่ถ้วนเนื่องจากวรรณกรรมเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ ร่วมด้วยผล การตรวจสอบ

การดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นผ่านชุดของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของสภาพแวดล้อมขององค์กรการให้มีความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นหลักเพื่อระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่น่าเสนอ ข้อมูลในขณะเดียวกันในทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในพวกเขาต้องระบุทรัพยากรที่จะช่วยช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมาย (Johnson, G., et al., 2017)

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนเฉพาะและการตั้งคำถามซึ่งชุดคำถามจะถูกถามให้องค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้คำตอบว่าจะต้องการอะไร จากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

คำถามที่หนึ่ง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจโรงแรมและที่พักคืออะไร

คำถามที่สอง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ธุรกิจโรงแรมและที่พัก ถูกนำไปปฏิบัติเมื่อไรและผ่านการวิเคราะห์ แล้วจะหาคำตอบที่ถูกต้องได้อย่างไร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการใช้ตัวแบบ Porter's five forces model และการวิเคราะห์มหภาคเป็นอย่างไร หรือการใช้ การวิเคราะห์ SWOT หรือเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อให้ความกระจ่างแก่องค์กรธุรกิจโรงแรมและที่พัก ที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Okumus, F, et al., 2019)

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมและที่พักจะต้องจัดการกำหนดแนวทางการเข้าสู่เป้าหมายด้วยการใช้เครื่องมือกลยุทธ์ที่จำเป็น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีเครื่องมือทางกลยุทธ์ตัวแบบและเทคนิคการจัดการที่องค์กรธุรกิจโรงแรมและที่พักสามารถเลือกใช้ได้ และที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางปัจจุบัน ได้แก่ กลยุทธ์มหาสหรัฐสินน้ำเงิน เพื่อความแน่นอนนอกเหนือจากการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันแล้วองค์กรต้องสามารถใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อเอาชนะกรณีวิกฤตได้อาจรวมถึงกลยุทธ์การตอบสนองหลายอย่างที่สามารเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เป็น

โอกาสได้กลยุทธ์เหล่านั้น อาจสามารถใช้เครื่องมือต่อไปนี้ (Kubickova, M, et al., 2019; Mikulić, J, et al., 2018) ประกอบด้วย

- มุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดที่สามารถสร้างผลกำไรได้สูง
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน
- สร้างพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรรวมถึงทรัพยากรทางการเงินและความรู้

อย่างไรก็ตามกรณีของวิกฤต COVID-19 ดูเหมือนจะแตกต่างออกไป การพลิกฟื้นคืนจากภาวะถดถอยจะมีความแตกต่างกันพอสมควรและขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อการท่องเที่ยว การท่องเที่ยว การชุมนุมทางสังคม และความสามารถในการจับจ่ายในสินค้าและบริการ ดังนั้นผู้เขียนจะพยายามนำเสนอซึ่งปัจจุบัน ซึ่งผู้ประกอบการโรงแรมสามารถใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับวิกฤตนี้และยังสามารถอยู่รอดได้จากการระบาดครั้งใหม่ จากโควิด 19 วิกฤต COVID-19 เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าได้ก่อให้เกิดปัญหารุนแรงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างไม่มีใครสงสัยได้เนื่องจากเชื้อ ไวรัสนี้มีอยู่ทั่วโลกและจะมีอยู่มากมายเพิ่มขยายออกไปมากกว่าวิกฤตก่อนหน้านี้ เมื่อหวนคิดถึงปัญหาเศรษฐกิจในปี 2551 ที่ได้รับผลกระทบจาก โรคไวรัสไข้หวัดนก H1N1 และ ไวรัสโรคหวัดจากอูฐ (Mers) ในปี 2557 จากการสื่อสารที่สะเทือนใจมากขึ้นจากเทคโนโลยี และการที่การจัดการการท่องเที่ยวมีผลกระทบต่อกระบวนการทางเศรษฐกิจทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดเป็นภาษาท้องถิ่นที่ทุกคนสามารถเข้าใจและให้ความร่วมมือในการป้องกันและรักษาทำให้การจัดการรับมือกับ การแพร่ระบาดของโรคไวรัส ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลเพิ่มมากขึ้นกว่าการแพร่ระบาดของโรคไวรัส ในอดีต ตัวอย่างเช่น การแพร่ระบาดของไวรัสไข้หวัดสเปนที่คร่าชีวิตชาวโลกมากกว่าคนโลกในปี ค.ศ. 1918 สำหรับการจัดการการแพร่ระบาดในปัจจุบันพบว่า การฟื้นตัวของการท่องเที่ยวเป็นไปอย่างช้า ๆ ที่ละน้อยและไม่เป็นการฟื้นตัวในลักษณะกราฟเชิงเส้น

ในขั้นตอนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ได้อย่างไรจากกรณีในปี 2550 โลกได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญที่สุดนับตั้งแต่วิกฤตครั้งใหญ่ในช่วงทศวรรษที่ 1930 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในเหยื่อรายแรกของวิกฤตการเงินโลก (GFC) อย่างไรก็ตามมีความพยายามระหว่างนานาประเทศในการฟื้นตัวจากวิกฤตครั้งนั้น ทั่วโลกการฟื้นตัวด้วยการทุ่มเทพลังไปที่การส่งเสริมการดำเนิน กิจกรรมยามว่างและงานอดิเรกเป็นหลัก โดยการนำลูกค้าไปสู่การเพิ่มพูน สิ่งอำนวยความสะดวก / กิจกรรมที่นำเสนอที่เข้าใจในความต้องการของลูกค้า

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การท่องเที่ยวได้เริ่มพัฒนาจากการพักผ่อนอยู่กับบ้านไปสู่การเดินทางท่องเที่ยวไปในที่ต่าง ๆ ด้วย การปรับเปลี่ยน รูปแบบการเดินทางให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นและได้รับความนิยมนมากขึ้น (Tourwriter, 2020)

เมื่อโลกต้องตกอยู่ในวิกฤตเศรษฐกิจจากไข้หวัดหมู (ไข้หวัดใหญ่ H1N1) ที่ปรากฏขึ้นในปี พ.ศ. 2552 และปี.ศ. 2553 นักเศรษฐศาสตร์คาดว่าผลกระทบของโรค H1N1 จะส่งผลเสียต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผลกระทบทางเศรษฐกิจลดลงเนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์และความพร้อมจากวิกฤตที่ผ่านมาประเทศเม็กซิโกเป็นตัวอย่งที่สมบูรณ์แบบ นับตั้งแต่มีการฟื้นตัวค่อนข้างเร็วจากวิกฤตการเงิน H1N1 (Monterrubio. J.C., 2010)

แม้ว่านี่จะเป็นสิ่งที่ทำหายนะต่อความหายนะทางเศรษฐกิจตัวอย่างเช่น ภาคการท่องเที่ยวของจีน นั้นไม่ได้มีความสำคัญไปกว่าการท่องเที่ยวของเม็กซิโกที่มีบทบาทอย่างมากในเศรษฐกิจเม็กซิโก ที่ผ่าน มาเม็กซิโกสูญเสียเงินหลายล้านดอลลาร์และความสามารถแข่งขันของโรงแรมในประเทศลดลง 50%อย่างไรก็ตามประเทศฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเนื่องจากรัฐบาลเม็กซิโกวางแผนกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบ ทางเศรษฐกิจด้วยการประกาศโฆษณาเพื่อสนับสนุนภาคการท่องเที่ยวโรงแรมและส่งเสริมแคมเปญการ เดินทางของชาวเม็กซิกันที่ดีที่สุดในกรณีของการระบาดของโรคซาร์สในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในช่วง ต้นทศวรรษ 2000 อ้างอิงจาก (Henderson, J.C. & Ng, A., 2004) คำตอบของโรงแรมคือการปฏิบัติ ตามกฎและแนวทางที่รัฐบาลกำหนดและใช้สัญญาตายฉขาด ไม่มี "กลยุทธ์ที่ปลอดภัย" ในกรณีเช่นนี้แต่ละ หน่วยงานของโรงแรมควรตรวจสอบว่ามีทรัพยากรใดบ้างและสามารถใช้งานได้อย่างไร

ในกรณีของสิงคโปร์โรงแรมบางแห่งต้องปิดตัวลงชั่วคราวเพียงไม่กี่เดือนหรือแม้แต่ในปีเดียว เนื่องจากความต้องการการท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก โรงแรมส่วนใหญ่ต้องมีตำแหน่งงานว่างมากกว่า 70% เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอด จึงต้องลดอัตราค่าจ้างลงถึง 20%

ดังนั้นกลยุทธ์ที่โรงแรมเลือกนำมาปฏิบัติคือกลยุทธ์การหดตัวคือเพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่าย เพิ่มเติมและประหยัดทรัพยากรสำหรับปีหน้าเมื่อมีความต้องการการท่องเที่ยวจะเริ่มพลิกฟื้นกลับมา อีกครั้งหนึ่งดังนั้นผู้บริหารของโรงแรมจึงไม่มีทางเลือกเครื่องมือเชิงกลยุทธ์มากมายให้ใช้ แต่ต้อง เป็นกลยุทธ์ "ทางเดียว" คือปิดตัวลงจนกว่าการล็อกดาวน์จะสิ้นสุดลง แม้ว่าจะไม่มีการปิดตัว แต่นักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่ไม่เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงในการใช้บริการการเดินทางด้วยเที่ยวบิน ถ้าหากว่ามีเที่ยวบิน - ดังนั้น โรงแรมจึงต้องปิดตัวลงหรือดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรขั้นต่ำ ไม่ว่าจะเส้นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ใด ก็ตาม - จะปิดตัวลงหรือดำเนินการในทรัพยากรขั้นต่ำ - อุตสาหกรรมโรงแรมจะต้องเผชิญกับความ สูญเสียครั้งใหญ่ในปี 2020ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องทำการปลดพนักงานหรือลดค่าจ้างและหาวิธีอื่น ๆ เพื่อลดต้นทุน (Hasan, M.R. and Aminudin, N., 2020; Thams, A., et al., 2020) โดยรวมแล้วการ ค้นพบดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าวิกฤตก่อนหน้านี้เอาชนะได้ด้วยการใช้มาตรการและกฎเกณฑ์ของ รัฐบาล สรุปได้ว่ารัฐบาลต่างๆหันมาดำเนินการดังต่อไปนี้: การปิดประเทศหรือบางภูมิภาคการให้ความ ช่วยเหลือทางการเงินและการออกแบบแคมเปญระดับชาติสำหรับการโฆษณาและการส่งเสริมประเทศ ส่วนถัดไปของบทความนี้มุ่งเน้นไปที่การตระหนักถึงแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุด สำหรับการเอาชนะวิกฤตอุตสาหกรรมโรงแรมโคโรนาไวรัสในปัจจุบัน

## ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นตัวจากวิกฤต COVID- 19

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือการเสนอกยุทธ์การจัดการที่ฟื้นตัวซึ่งสามารถช่วยให้อุตสาหกรรมโรงแรมตอบสนองต่อวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนี้ เนื่องจากแทบจะไม่มีงานวรรณกรรมที่พิจารณาถึงประเด็นนี้ผู้เขียนจึงพยายามนำเสนอและแนะนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ: ก) การส่งเสริมมาตรการทางสาธารณสุขเพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัย ข) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ค) การสร้างความพึงพอใจในความต้องการของลูกค้า และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าผู้ใช้บริการและ ง) การจัดการเงินลงทุนสำรองยามฉุกเฉิน

ประการแรกเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดึงดูดลูกค้าและกลับมามีส่วนร่วมกับฐานลูกค้าเดิมคือการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าเกี่ยวกับความปลอดภัยในการเข้าพัก ในช่วงหลายเดือนข้างหน้าคาดว่านักท่องเที่ยวจะไม่ค้นหาโรงแรมหรูหรือโรงแรมที่มีรีวิวส่วนใหญ่บน TripAdvisor แต่เพื่อค้นหาโรงแรมและที่พักที่เป็นสถานที่ปลอดภัยที่มีการให้คะแนนระดับสูงด้านสุขอนามัยและความสะอาดสบาย ซึ่งหมายความว่าจากมุมมองการจัดการเชิงกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันจะไม่ได้มาจากความแตกต่างหรือความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่มาจากการโน้มน้าวผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าว่าโรงแรมสะอาดและปลอดภัยจาก COVID-19 มีประเด็นสำคัญ 2 ประการที่นี้: โรงแรมทำอะไรเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าและรักษาพวกเขาไว้ การจัดการปลอดภัยและสื่อสารให้ผู้ให้บริการทราบเกี่ยวกับสิ่งที่โรงแรมกำลังทำเพื่อลูกค้า

การฟื้นตัวของการท่องเที่ยวจะต้องดำเนินการภายใต้ "มาตรการรักษาความปลอดภัยทางสาธารณสุข" ที่จะกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าได้รับความสบายใจและมั่นใจได้ว่าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีและปลอดภัยขณะที่ใช้บริการของโรงแรม

การประชาสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญเนื่องจากโรงแรมจะต้องโน้มน้าวประชาชนให้รับทราบเกี่ยวกับมาตรการรักษาความปลอดภัยและรักษาชื่อเสียงและการนำเสนอภาพลักษณ์ของพวกเขาในการจัดการกรณีที่มีการระบาดภายในสถานที่ของพวกเขา (Karim, W., et al., 2020; Thams, A., et al., 2020) ความน่าเชื่อถือได้มาจากมาตรการด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่จะได้รับการสื่อสารอย่างดี ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบควรให้คำแนะนำโดยละเอียดเกี่ยวกับนโยบายความปลอดภัยของโรงแรมที่นำมาใช้เพื่อให้ลูกค้าและพนักงานของพวกเขาปลอดภัยในขณะที่โลกเกิดจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 มาตรการดังกล่าวควรได้รับการโฆษณาอย่างดีโดยเริ่มจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านมาตรการรักษาความปลอดภัยบนเว็บไซต์ของโรงแรมซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการและลูกค้าว่าโรงแรมกำลังดำเนินการตามมาตรการที่เป็น มาตรฐานสากลอยู่และจะใช้มาตรการป้องกันที่เหมาะสมกับที่พักเพื่อความปลอดภัยของคนงานและลูกค้า นอกจากนี้ควรแสดงระเบียบปฏิบัติทางการด้านสุขภาพของโรงแรมทั้งหมดในพื้นที่สาธารณะและห้องพักของโรงแรมทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้นความสะอาดควรเป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์ของโรงแรมดังนั้นจึงเป็นนโยบายที่จะต้อง

เปิดเผยให้เห็นและมี คำแนะนำที่เป็นประโยชน์บางประการอาจเป็นการจัดเตรียมแผนพิมพ์ในห้องพักทุกห้องเพื่อให้ข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีทำความสะอาดพื้นที่ นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถใช้เว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลอัปเดตเมื่อทำความสะอาดห้องและชี้แจงการนำยาฆ่าเชื้อชนิดใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการโรงแรมควรเสนอมาตรฐานการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติใหม่ที่ส่งเสริม

การคุ้มครองทั้งลูกค้าและคนงานเพิ่มความมั่นใจของนักท่องเที่ยวและปรับมาตรฐานการทำความสะอาดและสุขอนามัยที่เหมาะสม ประการแรกอุตสาหกรรมโรงแรมควรแก้ไขแนวทางปฏิบัติของพนักงานปรับการปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างพื้นที่สาธารณะเพื่อเพิ่มความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการป้องกันการแพร่กระจายของไวรัสอย่างปลอดภัยรักษาระยะห่างทางสังคมที่ปลอดภัย (สามเมตร) ระหว่างพนักงานและลูกค้าภายในโรงแรม นอกจากนี้ควรปฏิบัติตามขั้นตอนด้านสุขอนามัยอย่างเคร่งครัดเพื่อขัดขวางการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 พนักงานทำความสะอาดควรสวมอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลและใช้ของเหลวและสเปรย์ป้องกันไวรัส ยกเว้นบริการทำความสะอาดควรจัดตั้งจุดสุขาภิบาลแบบบริการตนเองสาธารณะรอบ ๆ โรงแรม (เช่น เจลฆ่าเชื้อผ้าเช็ดทำความสะอาดแบคทีเรียหน้ากากและถุงมือ) แน่ใจว่ามาตรการด้านความปลอดภัยย่อมหยาบความว่าค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้น ในบางกรณีค่าใช้จ่ายต่อการจองห้องพักแต่ละครั้งอาจเพิ่มขึ้นถึง 50% เนื่องจากมาตรการด้านความปลอดภัยซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนผ้าปูที่นอนวันละสองครั้งการซื้อวัสดุทำความสะอาดที่ไม่ซ้ำใครดำเนินการตามความจุ 50% และการเว้นห้องว่างไว้ 1-2 วัน การจองเพื่อทำความสะอาดด้วยการดูแลเป็นพิเศษสำหรับ (Armstrong, P., et al., 2020; Sigala, M., 2020) ที่สำคัญคือนโยบายการจัดการการป้องกัน ธุรกิจโรงแรมควรติดตั้งระบบควบคุมอุณหภูมิเมื่อแขกมาถึงรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน

พัฒนาแนวทางที่เข้มงวดในการติดต่อกับผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์ภายนอกแยกผู้ที่มีอาการเจ็บป่วยและเสนอข้อเสนอทางด้านสุขภาพให้กับพวกเขา (Armstrong, P., et al., 2020) โรงแรมต้องพร้อมที่จะตอบสนองต่อกรณีใด ๆ ของลูกค้าที่ป่วยจาก COVID-19 ดังนั้นหน่วยงานของโรงแรมควรพัฒนาระเบียบปฏิบัติเฉพาะที่จะปฏิบัติตามในกรณีดังกล่าวและกำหนดห้องฉุกเฉินที่มีอุปกรณ์ครบครัน ยิ่งไปกว่านั้นโรงแรมต้องกำหนดหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินและจุดอ้างอิงสำหรับเหตุฉุกเฉินได้แนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรนำมาใช้คือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม การแพร่ระบาดของโควิด -19 น่าจะทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมทบทวนการลงทุนด้านเทคโนโลยีอีกครั้งและประเมินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีอีกครั้งเพื่อปกป้องธุรกิจของตน ทีมบริหารโรงแรมควรระบุเทคโนโลยีที่สามารถช่วยให้พวกเขาเติบโตในฤดูกาลวิกฤตนี้ ผู้เขียนเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าเทคโนโลยีควรนำไปสู่การแก้ปัญหาแบบไม่ต้องใช้การสัมผัสจากร่างกาย ซึ่งในแง่หนึ่งสามารถจำกัด การแพร่กระจายไวรัสได้ขณะที่ในทางกลับกันสามารถเพิ่มประสบการณ์การเดินทางในเชิงบวกได้สูงสุด สถานการณ์ที่ดีที่สุดคือทางเข้าสู่โรงแรมที่ลูกค้า ไม่ต้องสัมผัสกับมนุษย์หรือพื้นผิวใด ๆ จนกว่าพวกเขาจะเข้าไปในห้อง สิ่งนี้สามารถทำได้โดยใช้ระบบ Mobile Property Management Software

(PMS) PMS ที่สามารถส่งเสริมและตอบสนองความสะอาดส่วนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้นและการะยะห่างทางสังคม PMS แบบเคลื่อนที่สามารถช่วยให้ลูกค้าหลีกเลี่ยงการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์และลดความเสี่ยงของการปนเปื้อน ตัวอย่างเช่นลูกค้าบางรายสามารถเลือกที่จะเช็คอินและเช็คเอาท์โดยใช้อุปกรณ์มือถือของตนในเวลาเดียวกัน PMS มือถือสามารถใช้กับพนักงานได้เช่นการดูแลทำความสะอาด ทีมทำความสะอาดสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแท็บเล็ต PMS สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับห้องที่มีผู้เข้าพักห้องใดได้รับการทำความสะอาดและพร้อมรองรับลูกค้าและห้องใดที่อาจติดเชื้อมาก่อน นอกจากนี้ยังสามารถติดตั้งตู้อัจฉริยะ (การสแกน ID ระยะไกลและการจดจำใบหน้า) รอบ ๆ โรงแรมเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสโดยไม่จำเป็นบนพื้นผิวที่ปนเปื้อนที่อาจเกิดขึ้นได้และช่วยเพิ่มความสดชื่นให้กับ การเช็คอิน / เช็คเอาท์อัตโนมัติ (Dehler, N., 2020) ในขณะเดียวกันโรงแรมก็สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยใช้หุ่นยนต์ปฏิบัติการ เพื่อจัดการคำถามที่พบบ่อยที่สุดของลูกค้าและให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมร้านอาหารใกล้เคียงสถานที่ท่องเที่ยวมรดกทางวัฒนธรรมการขนส่ง ฯลฯ ในขณะเดียวกันการแก้ไขปัญหาด้วยระบบดิจิทัลนี้สามารถสร้างการแสดงผลเสมือนจริงได้ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการขั้นพื้นฐานของโรงแรม สุดท้ายนี้จากการถกเถียงกันในหมู่นักวิจัยด้านสุขภาพที่โต้แย้งว่าโควิด -19 แพร่กระจายทางอากาศหรือไม่ (Financial Express, 2020) นอกจากนี้ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่อุตสาหกรรมโรงแรมควรพิจารณาก็คือความเป็นไปได้ของลูกค้าผู้ใช้บริการและนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่แนวคิดการเดินทางของพวกเขาไม่มีการวางแผนการเดินทางที่เป็นระเบียบ และกรณีที่คนส่วนใหญ่ยกเลิกการจองเพื่อร้องขอบัตรกำนัลหรือเงินคืนในขณะที่คนอื่น ๆ ที่ คิดจะเดินทางแต่กังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย

ขณะนี้นับว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สร้างสรรค์และเพิ่มสิทธิพิเศษให้กับลูกค้า และเป็นทางเลือกอื่นแก่ลูกค้าที่ประสงค์จะการแก้ไขการจองที่จองไว้ในทางตรงกันข้ามหากโรงแรมอยู่ในชนบทก็จะให้ความสำคัญกับการพักผ่อนของลูกค้า เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องแจ้งให้ผู้ชมทราบผ่านทางเว็บไซต์หรืออีเมลสำหรับการยกเลิกการจองล่าสุดและแผนการจัดการความปลอดภัยและการป้องกันการแพร่ระบาดของมาตรการดำเนินการดังกล่าวสามารถเข้าใจได้ในทางปฏิบัติได้มากขึ้นโดยการสร้างและแชร์วิดีโอแจ้งให้ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าทราบเกี่ยวกับนโยบายด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขใหม่

สุดท้ายนี้ผู้ประกอบการโรงแรมควรคำนึงถึง "การสำรองเงินสดในยามฉุกเฉิน" ด้วย ตามที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (2020) ระบุว่า รัฐบาลได้ใช้มาตรการพิเศษเพื่อตอบสนองและเอาชนะวิกฤต COVID-19 ในประเทศส่วนใหญ่ การดำเนินการของรัฐบาลรวมถึงการปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อรับประกันการดำรงอยู่ของ บริษัท กฎบางข้อมีดังต่อไปนี้: เสริมสร้างและระดมทรัพยากรสื่อสารแบบแพ็คเกจเพื่อการอยู่รอดทางเศรษฐกิจการลดหย่อนภาษีเงินช่วยเหลือและการค้าประกันเงินกู้ ฯลฯ แม้จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลข้างต้น แต่ผู้ประกอบการโรงแรมควรพิจารณาค่าใช้จ่ายต่างๆของโรงแรม

รวมถึงค่าใช้จ่ายที่คงที่ เช่นการใช้จ่ายด้านการตลาดและการจ่ายเงินเดือน เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะต้องมีการปรับตัวด้านงบประมาณ เมื่อยังคงเกิดวิกฤตการณ์โรงแรมจะต้องปรับเปลี่ยนบางอย่างและ จำกัดผลกระทบด้านงบประมาณตามอัตราภาพ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องสร้างแผนอัตรียะเพื่อรับมือกับเรื่องต่างๆเช่นการยกเลิกช่องทางการจัดจำหน่ายและการจองที่พัก

อย่างไรก็ตามในกรณีการแพร่ระบาดของ COVID-19ทางโรงแรมได้รับการ ระบุว่าควรมีแผนกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดเพื่อสนองตอบต่ออย่างไรก็ตามกรณีของ COVID-19 ระบุว่าควรมีแผนกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดเพื่อรองรับความพยายามของอุตสาหกรรมโรงแรมในการดำเนินงานโดยมีอัตราค่าที่เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มันจะต้องกันเงินไว้ส่วนหนึ่งสำหรับกองทุนฉุกเฉินอุตสาหกรรมโรงแรมก็เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ทำงานเพื่อผลกำไรที่ไม่มากนัก

ตัวอย่างที่ดีที่ควรหลีกเลี่ยงคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับสายการบินหลายแห่งเนื่องจากผลกำไรที่เบาบาง อัตราค่าที่ขึ้นต้นดังกล่าวซึ่งบังคับให้พวกเขาต้องยื่นเรื่องขอล้มละลายเนื่องจากการยกเลิกเที่ยวบิน หลังจากการโจมตีของผู้อก่อการร้าย 9/11ซึ่งหมายความว่าเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดอาจจะต้องมี "กองทุนสำรองฉุกเฉิน" ซึ่งจะช่วยให้โรงแรมสามารถจะเปิดดำเนินการเพียงไม่กี่เดือนแม้ว่าจะปิดหรือมีการจองที่ จำกัด (Fahlenbrach, R., et al., 2020)

## ข้อสรุป

ในช่วงระยะกลางของการแพร่ระบาดของ COVID-19 ใครบางคนอาจลืมนิดไปว่าเศรษฐกิจระหว่างประเทศและภาคการท่องเที่ยวมีสถานการณ์คล้าย ๆ กัน กับอดีตที่เพิ่งผ่านมาจากลักษณะของภัยคุกคามที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นโรคระบาดด้านสุขภาพหรือวิกฤตเศรษฐกิจหรือโศกนาฏกรรมจากภัยธรรมชาติหรือการก่อการร้าย แต่ว่าการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีพลังอย่างมากและมีลักษณะเฉพาะตัวที่จะสามารถ ผ่านพ้นวิกฤตดังกล่าว

ภาคการท่องเที่ยวสามารถใช้ประโยชน์จากวิกฤตที่ผ่านมาและพลิกฟื้นกลับมาใหม่ได้ การวิจัยในปัจจุบันมุ่งหวังที่จะให้ความช่วยเหลือแก่อุตสาหกรรมโรงแรมทั้งหมดและสนับสนุนความพยายามในการฟื้นฟูอุตสาหกรรมโรงแรมให้พลิกฟื้นกลับมาได้

บทความนี้กล่าวถึงตัวเลือกเชิงกลยุทธ์และเครื่องมือที่สามารถช่วยอุตสาหกรรมโรงแรมได้ รับทราบวิธีรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส COVID-19 ที่ไม่เพียงส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2562-2564 ส่งผลถึงความต้องการใช้บริการของโรงแรมลดลงอย่างมากแต่ยังรวมถึงการปิดกั้นการดำเนินการของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้เขียนได้พิจารณาเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมโรงแรมสามารถใช้ได้ แม้จะไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ก็ตามดูเหมือนว่าจะมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์บางอย่างเช่นการมุ่งเน้นไปที่การดูแลความปลอดภัยให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการจ่ายเงินให้ความสนใจกับ

เทคโนโลยีใหม่เสริมสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ยังคงรวมถึงการสร้าง  
กองทุนสำรองฉุกเฉิน ในการฟื้นตัวจากวิกฤตนี้และแม้กระทั่งการรับมือกับโควิด -19 ระลอกสอง

โดยรวมแล้วขอแนะนำให้การวิจัยเชิงอนาคตเพื่อพยายามตรวจสอบกรณีศึกษาโรงแรมที่  
ประสบความสำเร็จฟื้นตัวจากวิกฤต COVID-19 เพื่อป้องกันถึงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเป็น  
ความสำคัญอย่างยิ่งหากแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอในบทความนี้ได้รับการสนับสนุนจากการ  
ค้นพบเชิงประจักษ์ในอนาคตสามารถเพิ่มพูนความรู้ของเราเกี่ยวกับวิธีการ ที่อุตสาหกรรมโรงแรม  
สามารถเอาชนะวิกฤตเศรษฐกิจได้

การท่องเที่ยวจัดเป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจของประเทศจำนวนมาก มองไปที่อนาคตการฟื้น  
ตัวมาตรการที่เกิดขึ้นในวันนี้จะสร้างเศรษฐกิจการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและแข็งแกร่งมากขึ้นในอนาคต การ  
ระบาดทั่วโลกนี้เป็นโอกาสที่จะพิจารณาการท่องเที่ยวใหม่แบบใหม่ในอนาคต

## Reference

- Aktan, C.C. (1998). GelecegiKazanmaninYolu: StratejikYonetim. *Journal of YeniTurkiye*, 1, 4(19), 334-336.
- Ansoff, H.I., et al (2018). *Implanting strategic management*. London: Springer.
- Armstrong, P., et al. (2020). *Re-imagining long-term residential care in the COVID- 19 crisis*. Ottawa, ON: Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Bakar, Abu Hassan Abu, et al. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian Construction Industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2011 Vol. 5 (1), 140-154.
- Benerjee, P. (2003). *Resource Dependence and Core Competence: Insights from Indian Software Firms*. Technovation.
- Bolat, T. (2000). *ToplamKaliteYonetimi*. Istanbul: Beta Publishing.
- Bush, D. and Nuseibeh, B. (2006). *Requirements Engineering Research in Some Future Worlds: An Exercise in Scenario Planning*. 14<sup>th</sup> IEEE International Requirements Engineering Conference.
- Dehler, N. (2020). *COVID- 19 and Hospitality: Re-evaluating Your Hotel Technology Strategy to Prepare for a New Normal Post-Recovery*. [Online]. Available at: <https://www.stayntouch.com/resources/articles/COVID- 19 - and-hospitality-re-evaluating-your-hotel-technology-strategy-to-prepare-for-a-new-normal-post-recovery/>. [12 March 2021]

- Delwyn N. Clark. (1998). *Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study*. Strategic Change.
- Dincer, O. (2007). *Stratijik Yonetimvelsleme Politikasi*, (8<sup>th</sup> ed). Istanbul: Alfa Publishing.
- Drucker, P.F. (1968). *The Age Od Discontinuity*: Guidelines to our Changing Society, U.S.: Transaction Publishers.
- Eren, E. (2006). *Stratjik Yonetim*. Eskisehir: Anadolu Universitesi Publishing.
- Fahlenbrach, R., et al. (2020). *How Valuable is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis* (No. w27106). National Bureau of Economic Research.
- Financial Express (2020). *Can coronavirus spread through air? Hundreds of experts make COVID-19 is airborne claim*. [Online].  
: <https://www.financialexpress.com/lifestyle/health/is-coronavirus-spreading-through-air-experts-claim-COVID-19-is-airborne/2014364/>. [12 March 2021]
- Fitzroy, P. and Hulbert, J.M. (2005). *Strategic Management-Creating Value in a Turbulent World*. UK: John Wiley & Sons Inc.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). *Stratigic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy in Practice in the UK*. Strategic Change.
- Hasan, M.R., & Aminudin, N. (2020). *Destination Management Organisation Managers' Behavioural Intentions towards Crisis Planning in Malaysia. In Travel and Tourism: Sustainability, Economics, and Management Issues*. Singapore: Springer.
- Henderson, J.C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 2004 Nov-Dec; 6(6): 411-419.
- John M. Bryson (1988). *A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations*. Long Rang Planning.
- Johnson, G., et al. (2017). *Exploring strategy*. NJ: Pearson.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard: Sirket Stratejisini Eyleme Domusturmek*. Istanbul: Sistem Publishing.
- Karim, W., et al. (2020). The movement control order (mco) for COVID-19 crisis and its impact on tourism and hospitality sector in Malaysia. *International Tourism and Hospitality Journal*, 3(2), 1-7. E-ISSN 2281-4612 ISSN 2281-3993.

- Köseoglu, M.A., et al. (2019). *Evolution of Strategic Management Research Lines in Hospitality and Tourism*. J. Hosp. Mark. Manage.
- Kubickova, M, et al. (2019). The impact of crises on hotel rooms' demand in developing economies: The case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 38, 27-38.
- Lashley, C. (2008). Marketing hospitality and tourism experiences. In *Handbook of Hospitality Marketing Management*; Oh, H., Pizam, A., Eds.; Elsevier Ltd.: Oxford, UK.
- Scott, D., G. Wall and G. McBoyle. (2005). *The evolution of the climate change issue in the tourism sector, in: Tourism, Recreation and Climate Change (M. Hall and J. Higham, eds)*. London: Channel View Publications.
- Mikulić, J., et al. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of destination marketing & management, Vol.7 pp.36-38 ref.8*.
- Mintzberg, H., et al. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. (10<sup>th</sup> ed). New York: Free Press.
- Monterrubio. J.C. (2010). Short-term economic impacts of influenza A (H1N1) and government reaction on the Mexican tourism industry: An analysis of the media. *International Journal of Tourism Policy, Vol. 3, No. 1, 2010*.
- Okumus, F, et al. (2017). *Scientific progress on strategic management in hospitality and tourism: A state-of-the-art*. Tour. Rev.
- Okumus, F, et al. (2019). *Strategic management for hospitality and tourism*. London: Routledge.
- Page, S., & Connell, J. (2006) *Tourism: A modern synthesis* (2<sup>nd</sup>ed.). Thomson, London.
- Ryan, C. (2003) *Recreational tourism: Demands and impacts*. Channel View Publications, Clevedon.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID- 19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research, Vol. 117: p-312-321*
- Thams, A., et al. (2020). *An initial assessment of economic impacts and operational challenges for the tourism & hospitality industry due to COVID- 19 (No. 2/2020)*. IUBH Discussion Papers-Tourisms & Hospitality.

*The Bangkok insight.com (2021). Covid-19 News. [Online].*

<https://www.thebangkokinsight.com/news/world-news/covid-19-world-news/569337/>. [19 April 2021]

Tourwriter. (2020). *The travel industry is resilient: Historical events and how tourism has bounced back.* [Online]. Available at: <https://www.tourwriter.com/travel-software-blog/COVID-19-pt1/> [19 April 2021]

World Travel and Tourism Council. (2020). *What is the future of travel and tourism after COVID- 19 ? Financial Times Global Economic Crisis – What Now? Global Digital Conference.* World Travel and Tourism Council