

## แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด-19 Guidelines for Hotel Business Management during COVID-19 Crisis

กิริฐากร บุญรอด\*

สุนิสสา พลโชติ

รุษยา คำนวน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

\*e-mail: kirathakon@gmail.com, sunisaphonchot@gmail.com, rusaya.oum@gmail.com

Kirathakon Boonrod

Sunisa Phonchot

Rusaya Kamnuan

Faculty of Management, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

*Received: July 12, 2021, Revised: October 4, 2021, October Accepted: October 15, 2021*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยและความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นจำนวนมากอีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการจัดการองค์กรที่ดีในการบริหารงานและบุคลากรในสถานประกอบการให้พร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต โดย (1) การวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมและกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดจากวิกฤตโควิด-19 (2) การเตรียมความพร้อมและรับมือกับวิกฤต โควิด-19 ของแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม และ (3) การจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤต โควิด-19 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม ที่ได้มีแนวทางในการจัดการธุรกิจโรงแรมของตนเองให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรม วิกฤตโควิด-19

## Abstract

This article aims to provide guidelines for managing hotel businesses during the COVID - 19 pandemic. The crisis has a direct effect on hotel businesses in Thailand as well as Thai people's lives. Moreover, it also affects national tourism and economy worldwide. Therefore, entrepreneurs should have good organizational management in managing work and personnel in the workplace to be prepared to deal with the crisis. This can be done by 1) planning management strategies for hotel businesses that to be able to survive during the pandemic; 2) preparing to deal with the pandemic in different tourist attractions and hotel business establishments; and 3) hotel business management to minimize impacts of the Covid - 19 crisis so that they can manage to survive throughout the period of this crisis.

**Keywords:** Management, Hotel Business, Covid-19 Crisis

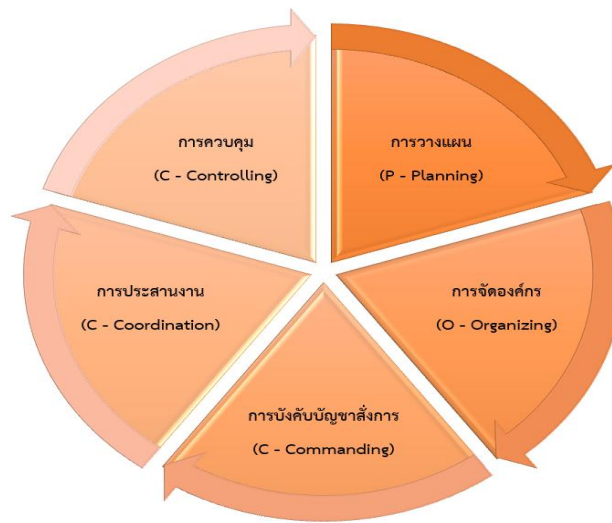
## บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องมีการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและการบริการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างมาก และยิ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อเศรษฐกิจอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะธุรกิจด้านการท่องเที่ยว องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ รายงานว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบร้ายแรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวระหว่างประเทศในปี 2020 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 74 จากรายงานยังระบุอีกว่า นักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงราว 1 พันล้านคนทั่วโลก ในปี 2020 เมื่อเทียบกับปี 2019 อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดการเดินทางที่บังคับใช้เกือบทุกประเทศทั่วโลก เพื่อควบคุมการระบาดใหญ่ (UNWTO, 2021) จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยซบเซาลงเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบโดยตรงเนื่องจากประเทศไทยออกมาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจ้างงานรายได้ และการดำเนินชีวิตของประชาชน เป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจยกเลิกแผนการเดินทางทั้งหมด ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้ประกอบการ

บางราย ที่ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวจำเป็นต้องยุติธุรกิจ และประกาศขายกิจการ (GSB Research, 2020) ดังนั้นองค์ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤต จึงมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างยิ่งสำหรับในเรื่องการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการต้องบริหารความเสี่ยงและจัดการภาวะวิกฤตในครั้งนี้อย่างได้ และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้องค์กรมากขึ้นเพื่อผู้ประกอบการควรมีวิธีการและแนวทางในการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมแบบยืดหยุ่นให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตโควิด-19 นี้ไปได้

## การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวางแผน การจัดระเบียบ และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการดูแลองค์กร โครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยที่การบริหารจัดการจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน ซึ่งบทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือ การบริหารจัดการให้องค์กรไปถึงเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการ (POCCC) (Fayol, 1949) เน้นการบริหารจัดการรอบด้านและครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติการ การจัดโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ในการแก้ปัญหาวิกฤต



ที่มา: Fayol (1914)

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีบริหารจัดการ POCCC คือ การวางแผน (P – Planning) เป็นการกำหนดแผนกระบวนการปฏิบัติที่เป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคตโดยมีการวางแผนและการบริหารจัดการที่คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติการ การทำงานและเป้าหมายที่ผ่านวิกฤต โดยมีการจัดองค์กร (O – Organizing) โดยการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนบุคลากร ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการเพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วยการบริหารที่ชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนพอกับที่ต้องการ ก็ยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบังคับบัญชา (C – Commanding) สั่งการสำหรับการจัดองค์กรที่ชัดเจนเห็นลำดับความสำคัญ เพราะการทำงานหม่อมมากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมีคนคอยควบคุม สั่งการ คุมภาพรวม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุด และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้าง ๆ ในยามที่เกิดวิกฤตต่าง ๆ สำหรับการประสานงาน (C – Coordination) เป็นภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่าง รวมไปถึงกำลังคนให้หน่วยงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การประสานงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กร โดยการควบคุม (C – Controlling) ในการกำกับตลอดจนบริหารจัดการ

ทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุดและผ่านวิกฤตต่าง ๆ

**วิกฤต** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาอย่างเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันด่วนที่สำคัญองค์กรธุรกิจ “ภาวะวิกฤต” เป็นเหตุการณ์ใด ๆ ก็ตามที่สามารถส่งผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อการดำเนินงาน ต่อผลประกอบการ ต่อพนักงาน หรือมีผลกระทบใดทางหนึ่งต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องเป็นผู้ดำเนินการและตัดสินใจอย่างถูกต้องรวดเร็ว เพื่อหาสาเหตุควบคุมสถานการณ์ แก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์อันเลวร้ายให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด (Wongmontha, 2009) ซึ่งวิกฤตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในตอนนี้วิกฤตเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เป็นภาวะฉุกเฉินและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และความปลอดภัยทางสุขภาพของประชาชนทุกระดับ

### วิกฤตเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ โควิด-19 ในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน และได้มีการแพร่ระบาดในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย การระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนชาวไทยเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทุกระดับอย่างกว้างขวาง (Škare, & Porada-Rochon, 2021) ซึ่งสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย

หยุดนิ่งมาตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 (Ministry of Tourism and Sports, 2020) โดยเฉพาะธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม บริษัทนำเที่ยว และธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก นอกจากนี้หลายประเทศรวมถึงประเทศไทยได้ออกมาตรการปิดประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว อาทิ ห้ามเดินทางเข้าออกประเทศ รวมถึงบางพื้นที่ภายในประเทศ สั่งปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยงในการแพร่เชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นต้น ส่งผลให้หลายธุรกิจต้องปิดกิจการเป็นการชั่วคราว ทำให้เกิดการว่างงานจำนวนมาก ซึ่งกระทบต่อรายได้ การดำเนินชีวิตและระบบเศรษฐกิจในประเทศอย่าง

หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบจากมาตรการปิดประเทศโดยตรง เนื่องจากนักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทางและการจองห้องพักต่าง ๆ โรงแรมจึงขาดรายได้และส่งผลกระทบต่อธุรกิจหัตถ์อย่างรุนแรง ผู้ประกอบการที่มีสภาพคล่องต่ำ บางรายที่แบกรับภาระ ค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหว ต้องยุติธุรกิจหรือประกาศขายกิจการไป (Baum, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์วิจัยธนาคารออมสินมีรายงานเกี่ยวรายได้ที่ลดลงจากผลกระทบสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมอยู่ในช่วง -279,293.2 ถึง -418,440.3 ล้านบาท โดยจังหวัดที่สูญเสียรายได้สูงสุด 5 อันดับแรก คือ กรุงเทพฯ ภูเก็ต ชลบุรี สุราษฎร์ธานี และกระบี่

#### ตารางที่ 1 การประเมินรายได้ของธุรกิจโรงแรมที่ลดลงจากผลกระทบสถานการณ์โรคระบาดโควิด - 19

การระบาดโควิด - 19	รายได้ลดลง
เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2563	-279,293.2 ล้านบาท
เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2563	-418,440.3 ล้านบาท

ที่มา: (GSB Research, 2020)

#### แนวโน้มธุรกิจโรงแรมในอนาคต

คาดการณ์ว่า หลังการระบาดของโควิด - 19 ทั่วโลกจะเริ่มคลี่คลายลงในปี 2565 ถ้าประชากรของประเทศไทยได้รับวัคซีนแล้ว 60% ของประชากรทั้งประเทศ หรือคิดเป็นราว 40 ล้านคน จากคนไทย 66 ล้านคน จะเกิดการสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ (Phuworawan, 2021) หลังจากได้รับวัคซีนส่งผลให้ประชากรในประเทศสามารถใช้ชีวิตแบบปกติใหม่และระบบเศรษฐกิจกลับมาฟื้นและภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเริ่มฟื้นตัวขึ้น และมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยกลับมาฟื้นตัวขึ้นช่วงครึ่งปีหลัง 2564 หลังจากการผ่อนคลายการป้องกันการระบาด และรัฐออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น รวมทั้งมาตรการภาครัฐในการสนับสนุนการจัดงานสัมมนาในโรงแรม และมีแนวโน้มที่จะดีขึ้นปี 2565 เมื่อกำลังซื้อของประชาชนเริ่มกลับมาเพิ่มขึ้นภายหลัง และผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปในช่วงที่ต้องปรับกลุ่มเป้าหมาย เน้นลูกค้าชาวไทยมากขึ้นในช่วงที่ไทยยังไม่มียกนักท่องเที่ยวต่างชาติ บางส่วนมีกำลังซื้อไม่สูง โดยอาศัยมาตรการรัฐ “เราเที่ยวด้วยกัน” ช่วยกระตุ้น รวมไปถึงรัฐอาจเพิ่มมาตรการ สนับสนุนให้มีการใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมภาครัฐ ภาคเอกชนที่ใช้บริการของธุรกิจโรงแรม (TMB Economic Analytics, 2020) ซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ Anguera-Torrell, Aznar-Alarcón, & Vives-Perez (2020) ธุรกิจโรงแรมควรปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความมั่นใจเรื่องความปลอดภัยในยุคโรคระบาดโควิดเพื่อกระตุ้นและฟื้นฟูภาคธุรกิจโรงแรมและบริการ

#### การวางแผนในการจัดการและภาวะกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดจากสถานการณ์โควิด-19

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจได้รับผลกระทบหนัก ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายที่ปิดตัวและล้มละลายไป สถานการณ์โควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการของธุรกิจจำนวนมากในอุตสาหกรรมบริการ (Kreiner, & Ram, 2020) โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมต่างยอมรับว่า ขณะนี้ ผลประกอบการของธุรกิจลดลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากการยกเลิกการจองหรือไม่มี การจอง สำหรับอนาคตธุรกิจโรงแรมที่กำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนนักท่องเที่ยว การขาดรายได้อย่างสิ้นเชิงจากสถานประกอบการ และรัฐบาลมีนโยบายปิดประเทศหรือปิดเมืองในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคและระดับประเทศส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมอยู่ในสถานะที่เปราะบางอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดเล็กมีความเสี่ยงสูง มีความจำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อธุรกิจโรงแรม (Hartman, & Nickerson, 2020)

ตารางที่ 2 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการในการวางแผนบริหารจัดการและกลยุทธ์ที่ทำธุรกิจโรงแรมอยู่รอดจากสถานการณ์โรคโควิด – 19

แนวคิด	สรุปการสังเคราะห์จากนักวิชาการ				
Lunkam (2021)	1) ปรับโครงสร้างรายได้	2) ปรับราคาให้เข้าถึงลูกค้าคนไทย	3) หาดตลาดใหม่	4) มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	5) ใช้สังคมออนไลน์และข้อมูลทำการตลาดอย่างจริงจัง
Srimahan (2020)	1) การสร้างรายได้และสภาพคล่องจากการบริการที่มีอยู่ในโรงแรม	2) การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น	3) การชะลอค่าใช้จ่ายบางประเภท		
Koopongsakorn (2020)	1) ธุรกิจปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมยุค New Normal	2) การทำแผนการตลาดใหม่เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว	3) ปรับราคาให้เข้าถึงคนไทย	4) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมากขึ้น	
Ungphakorn (2020)	1) ธุรกิจโรงแรมและที่พักต้องเปลี่ยนมาพึ่งพานักท่องเที่ยวภายในประเทศ	2) ใช้โอกาสในช่วงโควิด-19 เจาะกลุ่มคนไทยที่ตามปกตินิยมเที่ยวต่างประเทศแต่ไม่สามารถเดินทางไปได้	3) ทหารีการปรับตัว	4) บริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	
Mark (2020).	1) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย	2) เน้นความปลอดภัย	3) การปรับเปลี่ยนการบริการ		

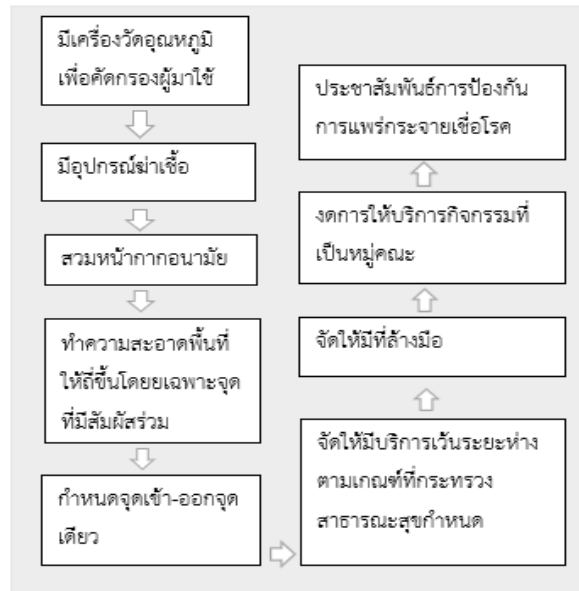
แนวคิดที่ได้ (ตารางที่ 2) พบว่า ผู้ประกอบการจะต้องปรับโครงสร้างรายได้ไม่จำเป็นที่จะเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือการหารายได้เสริมจากการปรับเปลี่ยนธุรกิจโรงแรม เช่น การขายอาหาร การเปิดสอนทำอาหารให้กับผู้ที่สนใจ การปรับราคาให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าคนไทย เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ช่วยดึงดูดให้ลูกค้าคนไทยเดินทางท่องเที่ยว มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, Instagram เป็นต้น การจัดส่งเสริมราคาเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำตลาดและเพิ่มรายได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนบริการอาหารประเภทบุฟเฟต์ “ยกเลิกอาหารด้วยตนเอง” เปลี่ยนเป็นการเลือกเมนูผ่านแอปพลิเคชันของโรงแรม เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และลดการแพร่เชื้อจากการสัมผัสและการบริหารจัดการให้โรงแรมมีความปลอดภัย ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสาธารณสุข เป็นต้น การให้บริการที่มีคุณภาพ โดยโรงแรมควรต้องผ่านเกณฑ์ และได้รับสัญลักษณ์ SHA+ หรือ Amazing Thailand ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานการให้บริการของสถานประกอบการ ที่สร้างความเชื่อมั่น เพื่อแสดงให้ลูกค้าเห็นถึงความปลอดภัยในการมาท่องเที่ยวและใช้บริการ

### การเตรียมความพร้อมและรับมือกับสถานการณ์เชื้อไวรัสโควิด – 19 ของแหล่งท่องเที่ยว และสถานประกอบการด้านที่พัก

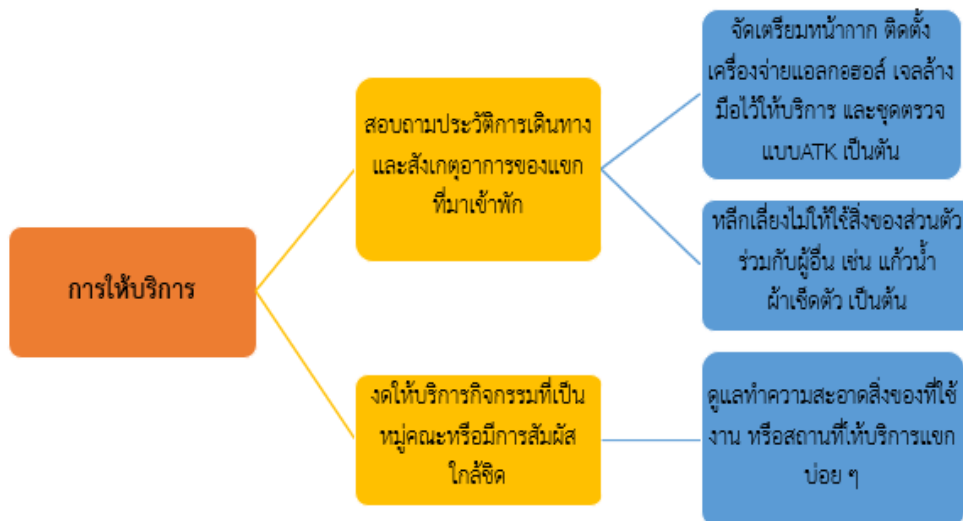
จากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการต้องบริหาร และเตรียมความพร้อมตามมาตรฐานการป้องกันทางสาธารณสุข รวมถึงมาตรการการป้องกันต่าง ๆ ตามที่ภาครัฐกำหนดโดยมีการเตรียมความพร้อมในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ 1) ดูแลสถานที่ทำงานของพนักงานให้สะอาดอยู่เสมอ 2) รมรงค์ให้พนักงานทุกคนหมั่นล้างมือให้สะอาดและสวมใส่หน้ากากอนามัย และ 3) แจ้งให้พนักงานและลูกค้าทราบว่า ในกรณีโรคโควิด-19 เริ่มแพร่กระจายเข้าสู่ชุมชนของคุณ ผู้ใดมีอาการไอแม้เพียงเล็กน้อยหรือมีอาการไข้ต่ำ (37.3 องศาเซลเซียสขึ้นไป) ต้องหยุดงานอยู่ที่บ้าน สังเกตอาการ หรือให้ทำงานจากที่บ้าน มีการเตรียมความพร้อมในการรองรับลูกค้า (รูปที่ 2) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kristiana, Promono, & Brian (2021) การเตรียมรับมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อรักษาความยืดหยุ่นและความยั่งยืนเพื่อลดผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 และมีมาตรการสำหรับ

การให้บริการเป็นระบบโดยมีขั้นตอนดังรูปที่ 3 ซึ่งคล้ายกับผลการวิจัยของ Bonfanti, Vigolo, & Yfantidou (2021) พบว่ามาตรการด้านความปลอดภัย 7 ประการ ได้แก่ สุขอนามัย และการป้องกัน การปรับโครงสร้างการทำงานภายใน การปรับ

โครงสร้างการบริการ การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล การปรับโครงสร้างเวลารอลูกค้า การฝึกอบรมพนักงาน และการสื่อสารที่ทันสมัย สถานการณ์ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลต่อความมั่นใจต่อนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ



รูปที่ 2 การเตรียมความพร้อมเพื่อการให้บริการเบื้องต้นของสถานประกอบการ  
ที่มา: Tourism Authority of Thailand (2020)



รูปที่ 3 มาตรการการให้บริการที่พัก  
ที่มา: Tourism Authority of Thailand (2020)



## แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19

1. การปรับโครงสร้างรายได้ของธุรกิจโรงแรมตัวอย่าง เช่น ธุรกิจโรงแรมที่หันมาทำอาหารส่งเดลิเวอรี่อย่างเต็มรูปแบบเพราะธุรกิจโรงแรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้นสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการใหม่พร้อมมีการจัดการส่งเสริมการขายเพื่อหารายได้ให้กับสถานประกอบการและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ประชาชนส่วนใหญ่ใช้บริการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ซึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการหารายได้ให้กับธุรกิจของตนเอง เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีศักยภาพมากกว่างานที่ทำอยู่ เช่น พนักงานเสิร์ฟที่ขับซัปรถมอเตอร์ไซด์หรือรถยนต์ ได้ให้ใช้ยานพาหนะส่งอาหารให้ลูกค้า พนักงานต้อนรับให้มาดูแลช่องทางออนไลน์ของโรงแรม เช่น เพจ ไลน์ทางการขายของโรงแรม เพื่อประชาสัมพันธ์การขายอาหาร และบริการส่งอาหารจากลูกค้า พนักงานทำกราฟิกและระบบสารสนเทศให้ปรับเว็บไซต์ของบริษัทให้ประชาสัมพันธ์การปรับธุรกิจนี้อย่างเต็มตัว ซึ่งตรงกับแนวคิดของ World Health Organization (2020) ที่กล่าวไว้ว่า ในช่วงการปรับตัว New Normal สมาร์ทโฟนได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคได้ผลักดันให้เกิดการยกระดับของธุรกิจภาคบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันทั่วทั้งที่ทุกเวลา และในระหว่างการเกิดโรคระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 ประชาชนไม่กล้าที่จะออกจากบ้านเนื่องจากโรคดังกล่าวสามารถติดต่อทางระบบหายใจของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็นละอองน้ำลาย ไอ จาม ส่งผลให้ติดเชื้อได้ง่าย ดังนั้น การหันมาปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เข้ากับความต้องการของประชาชน จะช่วยลดผลกระทบจากการว่างงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้

2. การขาย Gift Voucher คือ ตัวอย่างการขายโอกาสการเดินทางในอนาคต ซึ่งวิกฤตโควิด-19 เป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งผู้ประกอบการในภาคธุรกิจทราบข้อเท็จจริงนี้ดี การขายโอกาสในอนาคต โดยใช้ Voucher จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการท่องเที่ยว ที่จะเก็บเงินสดมาไว้ใช้ในเวลานี้ การขาย Gift Voucher สามารถขายได้ที่ที่พัก ที่พักพร้อมแพคเกจทัวร์ หรือร้านอาหารในที่พัก ผู้ประกอบการควรตั้งราคาขาย Gift Voucher ที่ต่ำกว่าราคาขายปกติในระดับที่น่าสนใจ และกำหนดระยะเวลาที่ลูกค้าสามารถใช้ Gift Voucher ได้ โดยระยะเวลาที่คาดว่า สถานการณ์จะกลับสู่สภาวะปกติ คือ อีกประมาณ 1-2 ปี จากนั้น หรือแสดงความเข้าใจให้ลูกค้าทราบว่า พร้อมจะปรับ

กรอบเวลาให้ลูกค้าได้ใช้บริการตามสะดวกที่สุด หากสถานการณ์ข้างหน้าเปลี่ยนแปลงไป เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ Gift Voucher ก่อนจะถึงเวลานั้น หากโรงแรมหรือที่พักที่ตัดสินใจขาย Gift Voucher มีเงินสดในมือไว้ใช้ ควรนำเงินไปบริหารงานส่วนอื่นให้สร้างรายได้ดอกเบี้ย (เช่น การขายอาหารแบบข้อแรก) และในเวลาเดียวกันก็เตรียมสถานที่ อุปกรณ์และเจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าในช่วงเวลาที่ Gift Voucher มีผลด้วย และโรงแรมก็สามารถใช้วิธีการขายผ่านหน้าเพจ Facebook เว็บไซต์ตัวแทนจำหน่ายท่องเที่ยว หรือแม้แต่แพลตฟอร์มขายของออนไลน์ เช่น Lazada, Shopee ก็ได้เรื่องนี้ตรงกับแนวคิดของ Nana (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การนำจุดแข็งที่มีอยู่แล้วมาสร้างเป็นการรณรงค์การตลาดใหม่ ๆ มากขึ้น จะสามารถนำไปต่อยอดได้ เช่น โรงแรมที่มีชื่อเสียงเรื่องอาหารอินเดีย ก็สามารถนำมาจัดแพคเกจร่วมกับห้องพัก และต่อยอดไปทางช่องทางดิจิทัลได้อีกด้วย

3. การเปลี่ยนโรงแรมให้เช่าเป็นรายเดือนได้ โดยการเปลี่ยนโรงแรมจากเดิมที่เคยอาศัยเฉพาะนักท่องเที่ยวที่ต้องการพักค้างคืนเท่านั้น ให้กลายเป็นที่พักให้เช่ารายเดือนเพื่อหารายได้เข้าโรงแรมในช่วงที่ไม่มีนักท่องเที่ยว โดยใช้จุดเด่นซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของโรงแรมมาเป็นจุดขายให้ผู้สนใจเช่าที่พักแบบรายเดือน เช่น ทำเลที่มีความสะดวก อยู่ในเมือง มีตัวเลือกให้ผู้เช่าใช้ ระบบขนส่งสาธารณะได้หลากหลาย อยู่ใกล้กับอาคารสำนักงาน มีอาคารจอดรถพร้อมรองรับผู้เช่าจำนวนมากในเวลาเดียวกัน และในมุมมองของคนที่กำลังมองหาที่พัก ซึ่งอาจกำลังพิจารณาเช่าคอนโดมิเนียม อาจมีการเปลี่ยนใจมาเลือกเช่าโรงแรมรายเดือนแทน เพราะมีบริการที่ครบครันกว่าในราคาที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังมีบริการของโรงแรมที่ปกติเคยให้บริการแก่ที่เข้าพักอยู่แล้ว และสามารถนำมาใช้เป็นจุดเด่นที่เหนือกว่าการเช่าคอนโดมิเนียม คือ บริการทำความสะอาดภายในห้องพัก เปลี่ยนผ้าปูที่นอนเป็นประจำ บริการซักรีดเสื้อผ้า และบริการอาหารถึงห้องพัก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วบริการเหล่านี้คอนโดมิเนียมที่ให้เช่าจะไม่มีให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thaweewong (2021) ที่กล่าวไว้ว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ซึ่งขณะนี้ยังไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้ตามปกติ โรงแรมหลายแห่งที่มีความเสี่ยงในการปิดตัวลงชั่วคราว จึงควรมีการปรับตัว เช่น ให้เช่าห้องเพื่อเป็นสถานกักตัวของรัฐ หรือการปล่อยเช่ารายเดือน จะทำให้ธุรกิจโรงแรมมีรายได้กทางหนึ่งโดยไม่ต้องปิดกิจการ

4. การสร้างกลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างโพสต์ใหม่ ๆ ในเว็บไซต์ เช่น การใช้วีวูลูกค้าหรือบทความให้ความรู้ที่ทันเหตุการณ์และเป็นประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมาย สร้างคำเชิญชวนใหม่ ๆ บนโลกโซเชียล ทางด้านการตลาดที่สดใหม่ สนุก ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าของโรงแรมต้องการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยจัดทำคลิปส่งเสริมการบริการของโรงแรมโพสต์ลงเว็บไซต์และสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, YouTube, Instagram, TikTok เพราะโรงแรมเน้นการขายสถานที่ การทำให้ลูกค้าเห็นภาพมากที่สุดจึงเป็นเรื่องที่ดี ทำให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Srimahan (2020) ที่กล่าวไว้ว่า การทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องคงการสื่อสารแบรนด์ไว้ตลอดเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณมีตัวตนอยู่ อย่ายังรู้สึกว่ายาวไปและใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีของลูกค้าที่ผ่านมามาต่อยอดคุณภาพของโรงแรม ถึงแม้ว่าจะสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติให้รับรู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจเป็นระยะ โดยเฉพาะลูกค้าเก่า เมื่อถึงวันที่สามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้แล้ว ธุรกิจโรงแรมจะเป็นที่แรก ๆ ที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินึกถึง

5. การจัดการบุคลากรในโรงแรมให้มีรูปแบบการทำงานที่ไม่เหมือนเดิม ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันพร้อมกับการรับมือในอนาคต การบริหารการทำงานของพนักงานแบบใหม่ เช่น การลดเวลาการทำงานของพนักงานและจำนวนวันทำงานของพนักงานให้น้อยลง เพื่อให้การบริหารโรงแรมมีค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงมาก และสามารถดำเนินต่อไปได้ (Yeh, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jobs DB (2020) ที่กล่าวไว้ว่า ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า ส่งผลให้หลายธุรกิจต้องปรับแผนการทำงานเพื่อป้องกันการ

ระบาดของโรคโควิด-19 ในองค์กร และลดความเสี่ยงที่พนักงานจะติดเชื้อจากภายนอก นโยบาย Work from Home ของรัฐบาล จึงเป็นนโยบายการแก้ปัญหาการทำงานยอดนิยมในช่วงโควิด-19 ที่ระบาดมากที่สุด เพราะนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงานแล้ว พนักงานยังสามารถทำงานได้โดยไม่มีความเสี่ยงในการติดเชื้อ และในส่วนของพนักงานภาคบริการในช่วงที่โรงแรมไม่มีนักท่องเที่ยวมาใช้บริการก็อนุญาตให้พนักงานลาพักแบบไม่รับเงินเดือนหรือการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย

6. การปรับภูมิทัศน์ภายในโรงแรม ธุรกิจโรงแรมจะต้องเริ่มปรับตัวจากสถานการณ์โควิด-19 ภูมิทัศน์ภายในโรงแรมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการให้บริการของแขก เช่น ปรับภูมิทัศน์ให้ปลอดภัยสบายเหมาะแก่การพักผ่อนและการปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัยและปลอดภัย ซึ่งจะต้องได้มาตรฐานความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผ่านเกณฑ์มาตรฐาน SHA + เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางจากต่างประเทศในโครงการเปิดพื้นที่นำร่องด้านการท่องเที่ยว ซึ่งพนักงานในสถานประกอบการต้องได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโควิด-19 ไม่ต่ำกว่า 70% ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 100% เพื่อสร้างความมั่นใจถึงความปลอดภัยด้านสุขอนามัยให้กับผู้รับบริการ โดยมาตรฐาน SHA ยังได้รับการรับรองจาก World Travel & Tourism Council (WTTC) หรือ สภาการท่องเที่ยวโลกว่า สถานประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน SHA จะได้มาตรฐานตามข้อกำหนด Safe Travels Stamp ด้วย ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยของไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lunkam (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นด้านมาตรฐานสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health Administration: SHA) มาใช้ยกระดับความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยว เพื่อสร้างภาพลักษณ์เป็นพื้นที่ท่องเที่ยวสะอาดปราศจากโรค



รูปที่ 4 ตราสัญลักษณ์มาตรฐานท่องเที่ยวปลอดภัยด้านสุขอนามัย

ที่มา: Tourism Authority of Thailand (2020)



7. การจัดทำหรือคิดค้นเมนูอาหารเพื่อสุขภาพให้เหมาะกับยุคปัจจุบัน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคอาหารเปลี่ยนแปลง บุคคลรักสุขภาพมากขึ้น มีความต้องการรับประทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพและถูกสุขอนามัย โรงแรมจึงควรจัดเมนูเพื่อสุขภาพให้แก่แขกที่มาพัก และจัดทำเมนูใหม่ใหม่เพื่อคนรักสุขภาพ อาหารในเมนูก็จะจัดอยู่ในจำพวกผักผลไม้และเครื่องดื่มสมุนไพรเพื่อสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Saimrath Online (2020) ที่กล่าวไว้ว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในประเทศ รัฐบาลได้ออกนโยบายควบคุมโรค ทำให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น มีพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารที่เปลี่ยนไป ถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการมากยิ่งขึ้น และเลือกที่จะรับประทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพด้วยอาหารสมุนไพรที่มีประโยชน์ เพื่อที่จะให้ร่างกายแข็งแรงมีภูมิคุ้มกันต้านทานโรคมากยิ่งขึ้น

### บทสรุป

แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤต มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากการเกิดภาวะวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความเสี่ยงสูงที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด -19 ในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ปัจจุบันส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับความเดือดร้อนเป็นอย่างยิ่งต้องหาทางเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตและผลกระทบอยู่ตลอดเวลาการบริหารความเสี่ยงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางในการบริหารจัดการที่ดี ตั้งแต่การวางแผนบริหารจัดการธุรกิจ การจัดการองค์กร การขึ้นนำและการส่ง การการควบคุม เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามขั้นตอน ผู้ประกอบการควรกำหนดและหาแนวทางการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนธุรกิจ ปรับโครงสร้างรายได้ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำการตลาด ปรับวิธีการทำงานของพนักงาน และการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในโรงแรมให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัยและปลอดภัยเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในวิกฤตโควิด-19 ที่นำเสนอในครั้งนี้มีความสำคัญและเป็นรูปธรรมในการนำบริหารจัดการ เพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด-19 จะทำให้อุตสาหกรรมมีแนวทางในการบริหารงานให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ต้องปิดกิจการ

### References

- Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J. P., & Vives-Perez, J. (2020). COVID-19: Hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures. *Tourism Recreation Research*, 1-10.
- Baum, T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons
- Hartman, G., & Nickerson, N.P. (2020). *COVID19 Impacts on Tourism-related Businesses: Thoughts and Concerns*. Montana: University of Montana.
- GSB Research. (2020). *The Hotel Revenues from the Impact of COVID-19*. Retrieved February 2, 2021, from [www.gsbreach.or.th](http://www.gsbreach.or.th) [In Thai]
- Jobs DB. (2020). *COVID -19 Company Policy and Adaptation to Survive the Whole Organization*. Retrieved February 18, 2021, from <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/covid-19> [In Thai]
- Kreiner, C.N., & Ram, Y. (2020). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of Tourism Research Journal*, October 19 : 103076. doi: 10.1016/j.annals.2020.103076
- Kristiana, Y., Promono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation strategy of tourism industry stakeholders during the COVID-19 pandemic: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223.
- Koopongsakorn, K. (2020). *The Hotel Business has to Adjust to the New Normal*. Retrieved February 4, 2021, from <https://ismed.or.th>. [In Thai]

- Lunkam, P. (2021). *Travel and Hotel Business after COVID -19*. Retrieved February 18, 2021, from <https://krungsri.com/th/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21> [In Thai]
- Mark. (2020). View from the CEO of the Hotel and Accommodation Business. Retrieved February 4, 2021, from [www.marketingoops.com](http://www.marketingoops.com) [In Thai]
- Ministry of Tourism and Sports. (2020). *Guidelines for the Preparation of Tourist Attractions and Tourism Establishments to Support Tourism*. Retrieved January 30, 2021, from [www.moth.go.th](http://www.moth.go.th). [In Thai]
- Nana, Y. (2021). *TMB and Thana Chart Strengthen the Strategy of Hoteliers to Survive the COVID-19 Crisis*. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.thansettakij.com/content/normal-news/463584> [In Thai]
- Pitikaisorn, P. (2020). *Hotel Strategy to Get Out of the Crisis*. Retrieved February 4, 2021, from [www.bltbangkok.com](http://www.bltbangkok.com) [In Thai]
- Phuworawan, Y. (2021). *COVID-19 Vaccine: Plans to Build 'Group Immunity' and 'Group Concerns' arising in the 53 days Since the spread of the coronavirus vaccine in Thailand*. Retrieved September 28, 2021 from <https://www.thansettakij.com/business/484617> [In Thai]
- Siamrath Online. (2020). *The Menu of Physical Health, Mental Health, Fighting COVID-19*. Retrieved February 18, 2021, from [www.gsbsearch.or.th](http://www.gsbsearch.or.th) [In Thai]
- Srimahan, P. (2020). *Hotel Business, Although it Hurts for a Long Time, Will be Pass*. Retrieved January 30, 2021, from [www.bangkbiznews.com](http://www.bangkbiznews.com) [In Thai]
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- Tiger. (2020). *Management*. Retrieved January 18, 2021, from <https://www.thaiwinner.com> [In Thai]
- Thaweewong, P. (2021). *The Covid Poisoning Affects Hotel Business Adjust the Monthly Rental*. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/918630> [In Thai]
- TMB Economic Analytics. (2020). *The Hotel Business Trend*. Retrieved February 1, 2021, from <https://www.tmbbank.com/analytics/> [In Thai]
- Tourism Authority of Thailand. (2020). *The Symbol of Tourism Safety Standards for Hygiene*. Retrieved February 2, 2021, from [https://thailandsha.tourismthailand.org/about\\_us](https://thailandsha.tourismthailand.org/about_us) [In Thai]
- UNWTO. (2021). *Tourism Industry*. Retrieved January 20, 2021 from <http://thestandard.com>
- Ungphakorn, P. (2020). *Summary of Industry Transformation Panel Hotel and Accommodation Industry*. Retrieved February 2, 2021, from [www.pier.or.th](http://www.pier.or.th). [In Thai]
- Wongmontha, S. (2009). *Public Relations Theory and Practice*. Bangkok: Terafilms.
- World Health Organization. (2020). *Coronavirus in Thailand*. Retrieved February 18, 2021 from <https://www.who.int/thailand/health-topics/coronavirus>.
- Yeh, S. S. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194