

# การบริหารจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

## ข้อเท็จจริงจากข้อมูลภาคสนาม

คอลัมน์ "เอเชีย" นสพ. กรุงเทพธุรกิจ  
ฉบับที่ 15/2565 วันที่ 16 ส.ค.2565

ดร.เสาวณี จันทะพงษ์  
ฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค  
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)  
รศ. ดร.เจริญชัย เอกมาไพศาล  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คณะผู้เขียนขอเสนอสรุปผลงานวิจัยเรื่อง "ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของไทยภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19" ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปี 2564 ภายใต้โปรแกรม 17 แก้ปัญหาวิกฤตเร่งด่วนของประเทศ และล่าสุดได้ตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 174 (เม.ย.-มิ.ย.) 2565<sup>[1]</sup> ซึ่งพบว่า ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของไทยมีการปรับตัว สร้างทักษะการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) และเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะข้างหน้า

### แนวคิด "ความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience)" และข้อเท็จจริงจากข้อมูลภาคสนาม

งานศึกษาหลายชิ้นนำแนวคิด "ความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience)" ซึ่งหมายถึง การปรับตัวในเชิงบวกแม้อยู่ในช่วงทุกข์ยากของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 มี 2 มิติ คือ (1) มิติการปรับตัวเชิงบวก คือความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค หาคทางแก้ไข ปัญหา และพัฒนาเรียนรู้ทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ของบุคคลและองค์กร และ (2) มิติความทุกข์ยาก ซึ่งโรคระบาดโควิด-19 ส่งผลให้แก่วัยรุ่นทั้งความเจ็บป่วย ปัญหาการตกงาน และรายได้ลดลง

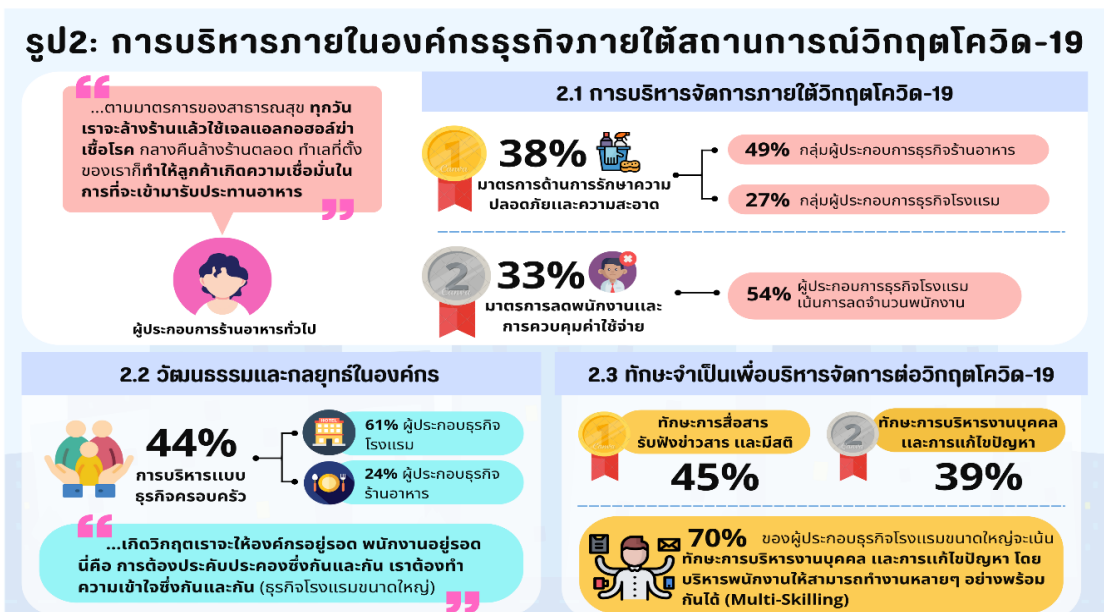


Source: เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทะพงษ์ (2565), "ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19", วารสารบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 45 ฉบับที่ 174 เม.ย.-มิ.ย. (ภายใต้ทุนสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปี 2564 ภายใต้โปรแกรม 17 แก้ปัญหาวิกฤตเร่งด่วนของประเทศ)  
Notes: โรงแรมขนาดเล็กมีห้องพักต่ำกว่า 30 ห้อง โรงแรมขนาดกลางมีห้องพักมากกว่า 30 ห้องแต่ไม่เกิน 100 ห้อง โรงแรมขนาดใหญ่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง  
Photo Credit: <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/5900/5900195.png>

การจัดทำข้อมูลภาคสนาม (รูป 1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวกับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม 38 แห่ง ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก และธุรกิจร้านอาหาร 37 แห่ง ทั้งระดับหรือระดับกลางและระดับทั่วไป รวม 75 แห่ง กระจายใน 4 จังหวัดท่องเที่ยวหลักคือ กรุงเทพฯ ชลบุรี เชียงใหม่ และภูเก็ต ผู้ประกอบการกลุ่มใหญ่สุด (39%) มีอายุในช่วงระหว่าง 35-45 ปี และส่วนใหญ่ (36%) มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และได้จัดการข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีอุปนัย (Inductive reasoning) หรือการสังเคราะห์ความจริงจากหลักฐานหรือข้อเท็จจริงที่ได้เรียนรู้มาจากผู้อื่น โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ NVivo<sup>[2]</sup> ผลสรุปข้อเท็จจริงจากข้อมูลภาคสนาม ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารมี 3 ด้านหลัก ดังนี้ (รูป 2)

(1) **ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤต** เพื่อความอยู่รอดและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคตามมาตรฐานด้านสาธารณสุข ผู้ประกอบการทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (ร้อยละ 38) มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience) ในการดำเนินธุรกิจตามมาตรการรักษาความปลอดภัยและความสะอาด เช่น พนักงานที่ให้บริการต้องสวมหน้ากากอนามัย สวมถุงมือ ได้รับวัคซีน รวมถึงการเว้นระยะห่างทางสังคม โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร (ร้อยละ 49) ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 27) เช่น การทำความสะอาดล้างร้านอาหารตอนกลางคืนทุกวัน เนื่องจากหากร้านอาหารพบกรณีการติดเชื้อโรคโควิดในร้านขึ้นจะถูกภาครัฐสั่งปิดทันที รองลงมาคือ มาตรการลดต้นทุนโดยลดพนักงานและควบคุมค่าใช้จ่าย (ร้อยละ 33) เป็นที่น่าสังเกตว่า (1) ธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 54) โดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ลดพนักงานให้เหลือเท่าที่จำเป็นจริง ๆ และควบคุมค่าใช้จ่าย เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงมากมีเพียง 6.3 ล้านคนในปี 2563 และ 4 แสนคนในปี 2564 และ (2) ธุรกิจบางรายจะเน้นเลิกจ้างพนักงานที่มีอายุงานในองค์กรน้อยและการเลิกจ้างจะเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน

(2) **ด้านวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กร** ผู้ประกอบการทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (ร้อยละ 44) เน้นการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 61) เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นการให้บริการที่พนักงานจะต้องเอาใจใส่และดูแลลูกค้า เปรียบเสมือนแขกที่มาเยี่ยมเยือนในบ้าน ทำให้มีลักษณะการทำงานแบบเห็นอกเห็นใจ และเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy-compassion)



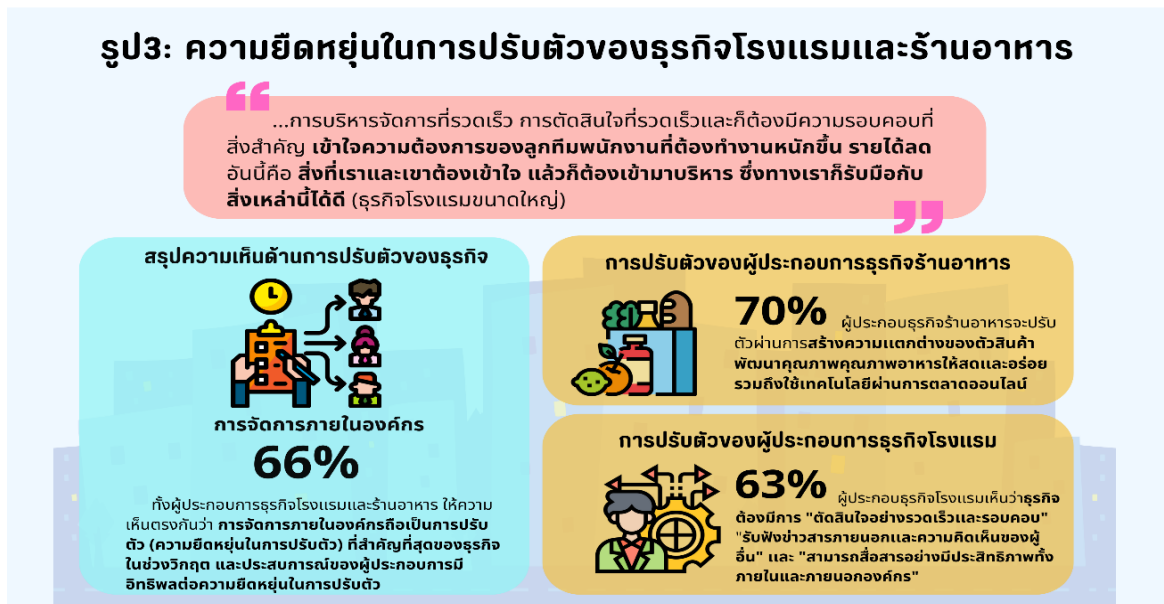
Source: เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณีย์ จันทะพงษ์ (2565), "ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19", วารสารบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.อ. ปีที่ 45 ฉบับที่ 174 เม.ย.-มิ.ย.  
 Photo Credits: 1) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/1066/1066419.png>, 2) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/829/829243.png>, 3) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/235/235889.png> and 4) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/242/242452.png>

(3) **ด้านทักษะจำเป็นเพื่อบริหารจัดการภาวะวิกฤต** ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (ร้อยละ 45) ให้ความสำคัญอันดับแรกกับการสื่อสาร รับฟังข่าวสาร และมีสติ ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาในอดีตที่ได้เสนอแนะไว้ โดยการสื่อสารในช่วงวิกฤตนี้จะต้องไม่วิตกกังวลจนเกินไป มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ถูกต้อง (Accuracy) ทันทเวลาและถูกกาลเทศะ (Timeliness) รองลงมา (ร้อยละ 39) คือ **ทักษะการบริหารงานบุคคลและการแก้ไขปัญหา** เช่น ธุรกิจร้านอาหาร (ร้อยละ 42) ได้พัฒนาทักษะขายสินค้าผ่านออนไลน์แบบเดลิเวอรี่ ขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ร้อยละ 70) จะเน้นบริหารพนักงานให้สามารถทำงานได้หลายๆ อย่างพร้อมกัน (Multi-skilling)

**“ความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience)” เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารความเสี่ยงในช่วงวิกฤต และผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จะมีทักษะการปรับตัวได้ดี**

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (ร้อยละ 66) (รูป 3) เห็นพ้องกันว่า รูปแบบของการปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับกระบวนการทำงานใหม่ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุน (Cost efficiency) และการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจให้เหมาะสมในช่วงการระบาดของโควิด-19 โดยผู้ประกอบการธุรกิจที่มีประสบการณ์ทำงานยาวนาน 10-20 ปี (16 คนจาก 75 คน) มีแนวโน้มที่จะมีทักษะการปรับตัวต่อสถานการณ์ยากลำบากได้ดี

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 63) รับฟังข่าวสารภายนอกและความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีสติ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบ และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งระมัดระวังการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร (ร้อยละ 70) ปรับตัวสร้างความแตกต่างของสินค้า โดยพัฒนาคุณภาพอาหารให้สดและอร่อย รวมถึงใช้เทคโนโลยีช่วยทำการตลาดออนไลน์ อาทิ แอปพลิเคชันสั่งอาหาร (Food delivery application) รวมถึงการเสนอบริการจัดส่งและซื้อกลับบ้าน (Takeaway)



Source: เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทะพงษ์ (2565), “ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19”, วารสารบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.ส. ปีที่ 45 ฉบับที่ 174 เม.ย.-มิ.ย.  
 Photo Credits: 1) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/2139/2139551.png>, 2) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/2884/2884645.png> และ 3) <https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/2452/2452157.png>

## ความท้าทายข้างหน้าของการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

งานศึกษาชี้ว่า “การมีทัศนคติที่ดีในการแก้ไขปัญหา” หรือการมี “Growth Mindset” ซึ่งคือทัศนคติแนวคิดแบบยืดหยุ่น และเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ประกอบการในการบริหารจัดการต่อความท้าทายข้างหน้า และผู้เขียนเชื่อมั่นว่าผู้ประกอบการที่สามารถผ่านพ้นวิกฤตนี้ได้ ก็จะมีเครื่องมือและทักษะที่จะนำพาธุรกิจให้ฝ่าคลื่นลมของวิกฤตในรูปแบบอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และขอทิ้งท้ายบทความนี้ ด้วยความจริงที่ว่า **“Business is all about risk taking and managing uncertainties and turbulence”** (Gautam Shantilal Adani, Indian billionaire industrialist)

บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย

### Endnotes:

<sup>[1]</sup> เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทะพงษ์ (2565), "ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19", วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปีที่ 45 ฉบับที่ 174 เมษายน-มิถุนายน

[Journal of Business Administration \[วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.ธรรมศาสตร์\] \(tu.ac.th\)](http://tu.ac.th)

<sup>[2]</sup> NVivo is a qualitative data analysis (QDA) computer software package. NVivo helps qualitative researchers to organise, analyse and find insights in unstructured or qualitative data like interviews, open-ended survey responses, journal articles, social media and web content, where deep levels of analysis on small or large volumes of data are required.