

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต
COVID-19



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ADAPTIVE STRATEGIES OF EUROPEAN–TOURIST–BASED TOUR OPERATORS
DURING COVID–19 PANDEMIC



TANAPORN POOPRUEKSACHAT

A Dissertation Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of philosophy Degree in Tourism and Hotel Management
May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

ของ ธนาภรณ์ ภูพฤษชาติ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย ปัญญาดี)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. นIRMล พรหมนิล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. ชมพูนุช จิตติถาวร)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. วารินทร์ มัธยมบุรุษ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุวารี นามวงศ์)

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบศิริ ภัคดีพินิจ)

เรื่อง:	กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19
ผู้วิจัย:	ธนาภรณ์ ภูพฤษชาติ, วิทยานิพนธ์: ปร.ด. (การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ดร. นิรมล พรหมนิล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.ชมพูนุช จิตติถาวร ดร.วราวิชต์ มัชฌิมบุรุษ
คำสำคัญ:	การปรับตัว, COVID-19, การจัดการวิกฤต, ธุรกิจนำเที่ยว

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวยุโรปที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 2) ศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 และ 3) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหลายกรณีศึกษา และเก็บข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปในประเทศไทยจำนวน 6 ธุรกิจ ใน 3 ระยะของการเกิดวิกฤต ได้แก่ ระยะที่ 1 ช่วงเดือนมกราคม ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 ระยะที่ 2 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2564 และระยะที่ 3 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีการวิเคราะห์แก่นสารแบบรายกรณี และการวิเคราะห์ข้ามกรณี ได้ผลการศึกษาดังนี้

ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยได้รับผลกระทบในภาวะวิกฤต COVID-19 ใน 2 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม โดยธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเงิน รวมทั้งมีการปรับใช้นโยบายภาครัฐที่เหมือนกันใน 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการด้านสาธารณสุข ด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว และด้านการเงินที่ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม และพบว่า ธุรกิจนำเที่ยวมีการปรับใช้มาตรการด้านการเงินที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแตกต่างกัน ตามเงินทุน สินทรัพย์ และกระแสเงินสดที่บริษัทสามารถนำมาบริหารจัดการในภาวะวิกฤต COVID-19 ได้

เมื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตในแต่ละระยะแตกต่างกัน โดยพบว่าระยะที่ 1 ใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การประหยัด ระยะที่ 2 ใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรับ ได้แก่ กลยุทธ์การประคับประคอง และกลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม: การขยายกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มช่องทางการตลาด และ ระยะที่ 3 ใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก โดยเน้น กลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้ใช้กลยุทธ์เชิงโต้ตอบโดยการถอดบทเรียนจากประสบการณ์แล้วนำมาพัฒนาปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤตในแต่ละระยะต่อไป

Title: ADAPTIVE STRATEGIES OF EUROPEAN–TOURIST–BASED TOUR OPERATORS DURING COVID–19 PANDEMIC

Author: Tanaporn Poopruksachat, Dissertation: Ph.D. (Tourism and Hotel Management), University of Phayao, 2022

Advisor: Dr. Niramol Promnil Co–advisor Dr.Chompunuch Jittithavorn Dr.Warach Madhyamapurush

Keywords: COVID–19 Pandemic, Crisis Management, Inbound Tour Operator, Thailand

ABSTRACT

This study aims to 1) examine the impact of the destination management company (DMC) which serves European tourists in Thailand during the COVID–19 pandemic 2) explore how those DMCs adjust to the COVID–19 crisis and 3) synthesize adaptation strategies used by the DMCs during the COVID–19 pandemic. This research employs a qualitative method using multiple case studies. Data was collated by reviewing relevant literature and documents and interviewing with DMC owner from 6 case study in 3 phases of the pandemic; the early phase was from January 2020 to June 2020, the crisis phase was from July 2020 to September 2021, and the recovery phase was from October 2021 to June 2022. The collated data was analyzed using thematic analysis in 2 steps: individual case study analysis and then a cross–case analysis.

The results revealed that DMCs were impacted by the COVID–19 crisis in two ways: economically and socially. They have adapted to the COVID–19 crisis in four areas: marketing, human resources, operational processes, and finances. During the COVID–19 crisis, DMCs similarly employed government policies including public health measures, tourism promotion and stimulation measures, and financial measures which no additional costs practices. However, DMCs adopted financial measures which additional costs practice differently due to their available funds, assets, and cash flow.

Considering the crisis management strategies employed by DMCs during the COVID–19 crisis, the research revealed that DMCs employed different strategies in each crisis phase. At the early phases, the proactive crisis management strategies, namely cost leadership and saving strategy are adopted. The reactive crisis management strategy, namely defensive strategies, and revenue strategies by expanding target groups and new marketing channels was found in the crisis phase. In the recovery phase, DMCs use proactive crisis management strategies, in particular revenue management related strategy by developing new services and products to meet the change in customer demands. Moreover, DMCs have learned and reflected the strategies used in previous crisis phases and adapting them to deal with the subsequent crisis. This practice is known as interactive crisis management strategy.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนพัฒนานักวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และได้รับทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์จากมหาวิทยาลัยพะเยา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นเป็นฉบับสมบูรณ์ได้ด้วยความดูแลเอาใจใส่ ความเมตตาของประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.นิรมล พรหมนิล คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.วรัชต์ มัชฌมบุรุษ และ ดร.ชมพูนุช จิตติถาวร ที่ได้ให้คำปรึกษาในการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่งจนเสร็จสิ้นเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บริหารคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม ดร.วรัชต์ มัชฌมบุรุษ และผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ดร.ธำรงค์ศักดิ์ ดำรงศิริ ที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาระดับปริญญาเอก

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยา และผู้บริหารวิทยาลัยการจัดการ ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรมจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณความรัก ความเมตตา และกำลังใจจาก มารดา บิดา ครอบครัวมันแก้ว ครอบครัว ROMAIN ครอบครัวภูพฤษชาติ และขอบคุณกำลังใจจากเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันในการเรียนระดับปริญญาเอกจนสำเร็จการศึกษา

ธนาภรณ์ ภูพฤษชาติ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	11
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	12
ขอบเขตของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ	13
ประโยชน์ที่จะได้รับการจากการวิจัย	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยว.....	16
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤต	29
นโยบายภาครัฐและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
กรอบแนวคิดการวิจัย	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	67

ปรัชญาและรูปแบบการวิจัย	67
การออกแบบการวิจัย: กรณีศึกษาเปรียบเทียบ	68
กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การวิเคราะห์ข้อมูล	77
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี (Individual Case Analysis)	80
การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-Case Analysis).....	140
บทที่ 5 บทสรุป	157
สรุปผลการวิจัย	157
อภิปรายผลการวิจัย	161
ข้อเสนอแนะ.....	167
บรรณานุกรม	169
ภาคผนวก	181
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย	182
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์งานวิจัยสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว	183
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์งานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	186
ประวัติผู้วิจัย	190

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงภาวะวิกฤตและการปรับตัวของภาครัฐและภาคเอกชนในภาวะวิกฤต	4
ตาราง 2 แสดงสรุปโครงการกระตุ้นคนไทยเที่ยวในประเทศ	46
ตาราง 3 แสดงสรุปนโยบายภาครัฐและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยว	51
ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก	70
ตาราง 5 แสดงสรุปข้อมูลธุรกิจนำเที่ยวที่เข้าร่วมการวิจัย	76
ตาราง 6 แสดงกระบวนการในการวิจัย	78
ตาราง 7 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 1 ในภาวะวิกฤต COVID-19.....	93
ตาราง 8 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 2 ในภาวะวิกฤต COVID-19.....	101
ตาราง 9 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 3 ในภาวะวิกฤต COVID-19....	113
ตาราง 10 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 4 ในภาวะวิกฤต COVID-19.....	122
ตาราง 11 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 5 ในภาวะวิกฤต COVID-19...	130
ตาราง 12 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 6 ในภาวะวิกฤต COVID-19	139
ตาราง 13 แสดงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปใน ประเทศไทย	140
ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว	141
ตาราง 15 แสดงผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19.....	146
ตาราง 16 แสดงการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19	148
ตาราง 17 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19.	152
ตาราง 18 แสดงการปรับใช้นโยบายภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะ วิกฤต COVID-19	154

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 ภาวะวิกฤตที่กระทบต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2543–2563	2
ภาพ 2 สรุปข้อมูลเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี พ.ศ. 2562	3
ภาพ 3 องค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยว	17
ภาพ 4 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปตะวันตก	25
ภาพ 5 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปใต้	26
ภาพ 6 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปเหนือ	27
ภาพ 7 ประเภทของวิกฤตการณ์ตามแนวความคิดของ Lerbinger	31
ภาพ 8 เหตุวิกฤตของการท่องเที่ยว: ระดับของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการควบคุม	33
ภาพ 9 ความสัมพันธ์องค์ประกอบของวงจรการจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management Cycle)	35
ภาพ 10 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอน และกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ	37
ภาพ 11 การเติบโตของการท่องเที่ยวของประเทศไทยเมื่อเกิดวิกฤติ SARs ปี พ.ศ. 2545–2547	45
ภาพ 12 ตราสัญลักษณ์ SHA	55
ภาพ 13 กรอบแนวคิดการวิจัย	64
ภาพ 14 โครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 1	81
ภาพ 15 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19	167
ภาพ 16 เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย	182

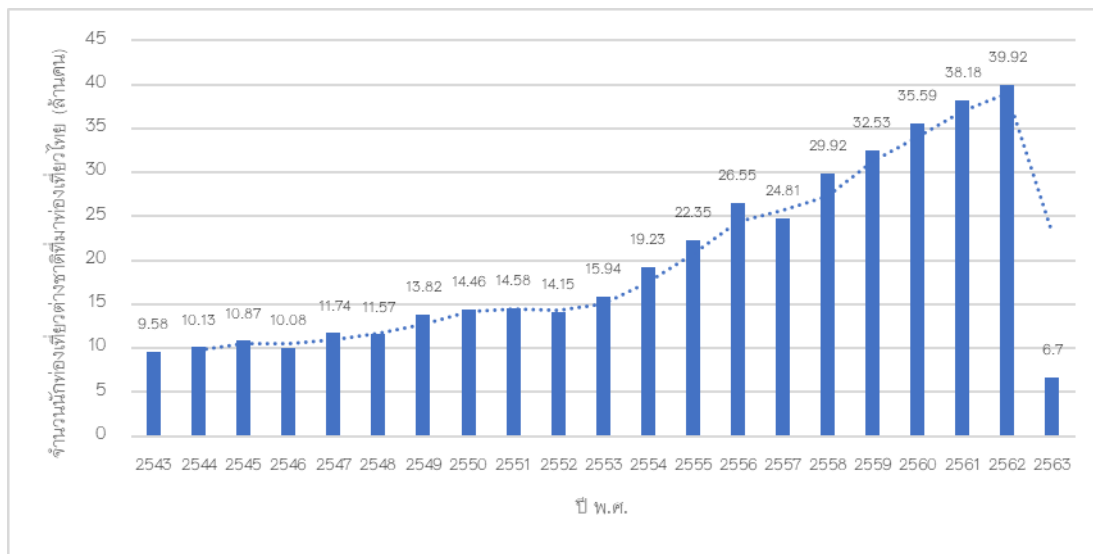
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“วิกฤตการณ์” (Crisis) เป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ อาจเป็นวิกฤตด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาพ และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง รวมถึงสถานการณ์ที่ตามมาในภายหลังที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กร บุคลากร ผลิตภัณฑ์ การบริหาร สถานะทางการเงิน และชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ได้ ซึ่งมีผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการดำเนินการหรือความสามารถในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีลักษณะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกระทันหัน มีผลกระทบสูง และมีระยะเวลาสั้นในการบริหารจัดการ (Covello, 1995; Disanza and Legge, 2005; อริสรา เสยานนท์, 2560)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับการยอมรับมานานแล้วว่ามีความเสี่ยงต่อเหตุการณ์ และวิกฤตการณ์ร้ายแรง วิกฤตการณ์เริ่มส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างชัดเจนในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมานักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงจุดหมายปลายทางที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยส่วนบุคคล ความมั่นคงหรือสุขภาพ (Cró and Martins, 2017; Estevão and Costa, 2020) ยกตัวอย่างในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2543-2563 ที่มีวิกฤตการณ์ต่างๆเกิดขึ้นในประเทศไทยส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยลดลงจากช่วงภาวะปกติอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะวิกฤตการณ์ที่เกี่ยวกับโรคระบาด (ภาพ 1) ดังเช่นในปี พ.ศ. 2546 เกิดวิกฤตจากโรคระบาดโรคซาร์ส (SARS) วิกฤตจากภัยธรรมชาติ (Natural Crisis) สึนามิที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2547 โรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ A (H1N1) แพร่ระบาดในปี พ.ศ. 2552 วิกฤตการเมืองภายในประเทศไทย พ.ศ. 2552-2553 รวมถึงอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทย พ.ศ. 2554 และการก่อรัฐประหารในปี พ.ศ. 2557 จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าปัจจัยภายนอก สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน รวมถึงแรงกดดันการดำเนินงานในภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อกระแสการท่องเที่ยวในขณะนั้น ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีจำนวนลดน้อยลงเมื่อเทียบกับในปีก่อนหน้าที่สถานการณ์ภายในประเทศไทยเป็นปกติ กล่าวได้ว่า “การท่องเที่ยว” เป็นภาคธุรกิจที่มีความอ่อนไหวอย่างมากต่อปัจจัยภายนอกและแรงกดดันในสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Sian, et al., 2009)



ภาพ 1 ภาวะวิกฤตที่กระทบต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2543–2563

หมายเหตุ: ประยุกต์ข้อมูลจาก ThaiWebsites.com, 2020, Online; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564ข, สื่อออนไลน์

การท่องเที่ยวยังเป็นภาคเศรษฐกิจที่สำคัญสำหรับหลายประเทศ และจุดหมายปลายทางหลายแห่งต้องพึ่งพาการท่องเที่ยวเพื่อการเติบโตและความอยู่รอด ดังจะเห็นได้จากรายได้จากการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้หลักของเศรษฐกิจไทย (GDP) โดยในปี พ.ศ. 2562 มีสัดส่วนถึงร้อยละ 17 ของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ เป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาตร้อยละ 10 ของ GDP ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61 จากรายได้ท่องเที่ยวทั้งหมด โดยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวที่ใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวรวมเป็นเงิน 3,030,875.33 บาท แบ่งเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ จำนวน 1,949,166.25 ล้านบาท และรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวน 1,081,759.07 ล้านบาท กล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศไทยยังคงต้องพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวโดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ดังเห็นได้จากภาพ 2 สรุปข้อมูลเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี พ.ศ. 2562 ดังนั้น เมื่อวิกฤตการณ์เกิดขึ้นทำให้เกิดแรงกดดันเพิ่มขึ้นต่อผู้จัดการและผู้วางแผนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในการพิจารณาผลกระทบของวิกฤตและภัยพิบัติที่มีต่อธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการกับผลกระทบเพื่อปกป้องธุรกิจการท่องเที่ยวให้อยู่รอดและได้รับผลกระทบน้อยที่สุด (Douglas, 1994)



ภาพ 2 สรุปข้อมูลเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี พ.ศ. 2562

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, สื่อดอนไลน์

จากวิกฤตการณ์ที่ผ่านมา ภาครัฐและเอกชนได้มีมาตรการและกลยุทธ์ในการปรับตัวของในภาวะวิกฤตต่าง ๆ (Cahyanto, et al., 2016; Floyd, Prentice–Dunn and Rogers, 2000; Floyd and Pennington–Gray, 2004; Lee, et al., 2012; Leggat, et al., 2010; Sönmez and Graefe, 1998) โดยพบว่า ภาครัฐจะมีการออกนโยบายและมาตรการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว เช่น มาตรการความปลอดภัย รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศของตน ในภาคเอกชน พบว่า ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยวจะมีกลยุทธ์ในการปรับตัวที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงภาวะวิกฤตและการปรับตัวของภาครัฐและภาคเอกชนในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต	การปรับตัวในภาวะวิกฤต		
	ภาคการโรงแรม	ธุรกิจท่องเที่ยว	ภาครัฐ
วิกฤตภัยพิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่จะ ทำให้โรงแรมมีความยืดหยุ่น มากขึ้น 2. การสร้างขั้นตอนภายในเพื่อ เพิ่มความปลอดภัยให้กับ นักท่องเที่ยวและพนักงาน (Ivkov, et al., 2019) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเต็มใจและความพร้อม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้าน การท่องเที่ยวในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมแบบบูรณาการ 2. การอนุรักษ์/การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ 3. การลำดับความสำคัญ ความพร้อมของทรัพยากร ของบริษัท ความตั้งเครียดทาง การเมือง และการข้าม พรมแดน (Bhaskara, et al., 2021) 	<p>วิกฤตผู้ลี้ภัยและภาพลักษณ์ ของประเทศได้รับผลกระทบ จากวิกฤต (Zenker, et al., 2019)</p>
วิกฤตการเมือง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับอัตราค่าห้องพัก 2. การปรับพนักงานจาก ชาวต่างชาติให้เป็นคนท้องถิ่น 3. การปรับสกุลเงินในการชำระค่า ห้องพักให้มีความหลากหลาย (Sadi and Bartels, 1998) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนการจัดการวิกฤต 2. ใช้กลยุทธ์การตลาด, ทรัพยากรบุคคล, การสื่อสาร และการถอดบทเรียน (Campiranon, 2009) 	<p>วิกฤตผู้ลี้ภัยและภาพลักษณ์ ของประเทศได้รับผลกระทบ จากวิกฤต (Zenker, et al., 2019)</p>
วิกฤตเศรษฐกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับอัตราค่าห้องพัก 2. การปรับพนักงานจาก ชาวต่างชาติให้เป็นคนท้องถิ่น 3. การปรับสกุลเงินในการชำระค่า ห้องพักให้มีความหลากหลาย (Sadi and Bartels, 1998) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพึ่งพาอาศัยกันเพิ่มขึ้น 2. ลดอุปสรรคทางการค้า 3. เคลื่อนย้ายปัจจัยในการ ทำงานในตลาดการเงินและ แรงงานจากพื้นที่ที่แย่กว่าไปยัง สถานที่ที่ดีกว่า (Levy and Hawkins, 2009) 	<p>สร้างสังคมขึ้นใหม่และ เชื่อมโยงประเทศหรือ วัฒนธรรมที่แยกจากกันจาก ความขัดแย้ง (Levy and Hawkins, 2009)</p>
วิกฤตโรคระบาด	<p>ให้มีการกักตัวและไม่รับ นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจาก ประเทศที่มีการแพร่ระบาดของโรค (Vaidya, et al., 2017)</p>	<p>บริษัทท่องเที่ยวแนะนำให้ นักท่องเที่ยวเปลี่ยนเส้นทางไป ยังจุดหมายปลายทางที่ไม่มี การแพร่ระบาดของโรค (Vaidya, et al., 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รัฐบาลออกข้อจำกัดในการ เดินทาง แนะนำให้พลเมืองของตนหลีกเลี่ยงการเดินทางไปยัง รัฐที่ได้รับผลกระทบ 2. ปรับระบบสาธารณสุขให้ เข้มข้นขึ้น 3. เพิ่มมาตรการการรักษา ความปลอดภัย (Vaidya, et al., 2017)

ที่มา: Bhaskara, et al., 2021; Campiranon, 2009; Ivkov, et al., 2019; Levy and Hawkins, 2009; Sadi and Bartels, 1998; Vaidya, et al., 2017; Zenker, et al., 2019

จากที่กล่าวมาแล้วว่า ทัวโลกได้ประสบกับวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว และต่างมีกลยุทธ์และนโยบายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในวิกฤตจากภัยธรรมชาติ วิกฤตจากการก่อการร้ายวิกฤตจากการเมืองภายในประเทศ วิกฤตเศรษฐกิจ รวมถึงวิกฤตจากโรคระบาด แต่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 ทัวโลกรวมทั้งประเทศไทยได้ประจักษ์ถึงสถานการณ์ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนซึ่งเกิดจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 แม้ว่าจะมีการแพร่ระบาดอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เช่น โรคไวรัสอีโบล่า (Ebola) โรคซาร์ส (SARS) โรคเมอร์ส (MERS-Cov) ในทศวรรษก่อนหน้า (Gössling, Scott and Hall, 2021) แต่โลกไม่เคยเผชิญกับภัยพิบัติอื่นใด ด้วยผลกระทบที่ใหญ่โตและเป็นอันตรายต่อเศรษฐกิจและสังคม (Naumov, Varadzhakova and Naydenov, 2021) ในวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2563 องค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) (United Nations World Tourism Organization, 2020a, Online) ได้ประเมินผลกระทบของ COVID-19 ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นครั้งแรกซึ่งส่งผลให้สูญเสียค่าใช้จ่ายสูงถึง 50 พันล้านดอลลาร์ และการลดลงของนักท่องเที่ยวต่างชาติถึงร้อยละ 3 ทัวโลก

อย่างไรก็ตาม เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 องค์การการท่องเที่ยวโลก (United Nations World Tourism Organization, 2020b, Online) ได้ปรับการประมาณการและคาดการณ์ว่า จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะลดลงร้อยละ 20-30 ในปี พ.ศ. 2563 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 โดยขาดทุน 300-450 พันล้านดอลลาร์ และได้ปรับแก้ไขอีกครั้งเป็นประมาณร้อยละ 60-80 จากการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวร้อยละ 57 ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 (United Nations World Tourism Organization, 2020b) สายการบินส่วนใหญ่ลดหรือยกเลิกเที่ยวบิน เนื่องจากความต้องการที่ลดลงและการปิดพรมแดนระหว่างประเทศ (Darlak, et al., 2020, Online) โรงแรมและที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวถูกบังคับให้ปิดชั่วคราวหรือถาวรเนื่องจากอัตราการเข้าพักที่ลดลงหรือข้อจำกัดของรัฐบาล (Anzolin, Mason and Nikolaeva, 2020, Online) ผลกระทบที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คือ การยกเลิกงานเทศกาล และการประชุมที่ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นของประเทศปลายทาง (Skift, 2020, Online) ยิ่งไปกว่านั้นธุรกิจการท่องเที่ยวหลายแห่งตกอยู่ในภาวะผิดนัดชำระหรือขาดทุนมหาศาลเนื่องจากการบริโภค การเดินทางที่จำกัด (Wen, et al., 2021)

สถานการณ์การท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 เกิดการหยุดชะงัก นักท่องเที่ยวทั่วโลกหยุดการเดินทางท่องเที่ยวรวมถึงประเทศไทย ส่งผลให้สถานที่พัก ร้านอาหาร กิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบในประเทศไทยถูกยกเลิก เกิดการปิดพรมแดนระหว่างประเทศ การจำกัดการเดินทางเข้า-ออกของแต่ละประเทศ ยังรวมถึงจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการท่องเที่ยวโลกที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ

ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) โดยการท่องเที่ยวของโลกส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคยุโรป ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และภูมิภาคอเมริกา คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 91 ของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศทั่วโลกทั้งหมด

ในขณะเดียวกันผู้บริโภคก็เปลี่ยนไปเนื่องจากการแพร่ระบาด เช่น การรับรู้ ความชอบ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการเดินทาง (Peters, Peters and Peters, 2020, Online) สำหรับตลาดในประเทศ นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มการเดินทางเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กลง เน้นขับรถเที่ยวมากขึ้น ส่วนตลาดต่างประเทศอาจเห็นนักท่องเที่ยวแบบใหม่ “Fit to Traveling” (FIT) พิถีพิถันเที่ยว หรือมี Health Digital Passport เพื่อแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวคนนั้น ๆ มีความพร้อมด้านสุขภาพ สามารถออกเดินทางได้ อาจดูจากอุณหภูมิร่างกาย และในช่วง 14 วันก่อนออกเดินทางไม่ได้มีการเดินทางไปยังพื้นที่เสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจเนื่องจากการถือพาสปอร์ตปกติ

เมื่อเกิดการระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ ทำให้รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์เพื่อกลับมาเดินทางและฟื้นฟูการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Collins., 2020, Online; Fakhruddin, Blanchard and Ragupathy, 2020) การเตรียมการสำหรับการเริ่มต้นใหม่ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรจำนวนมากและรวมถึงการกำหนดข้อตกลงและมาตรฐานใหม่ (Lew, et al., 2020) ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 (6 เดือนหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ COVID-19) เป็นต้นมา ภูมิภาคยุโรปเริ่มมีการฟื้นฟูด้านการท่องเที่ยว โดยสหภาพยุโรป (EU) ให้เริ่มผ่อนมาตรการปิดพรมแดน และให้ออกมาตรการจำกัดการเดินทางในบางพื้นที่แทนการจำกัดการเดินทางทั้งหมด รวมถึงทยอยยกเลิกด่านตรวจตามแนวพรมแดนอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มดีขึ้น (ธนิก ธนกรไพศาล, 2563, สื่อออนไลน์)

ขณะเดียวกัน ประเทศไทยได้วางแผนฟื้นฟูด้านการท่องเที่ยว โดยผู้บริหารระดับสูงของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้หารือเกี่ยวกับการปรับแผนงานหลังอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การช่วยเหลือทางตรงและประสานงานเพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบ อาทิ ผู้ประกอบการ ลูกจ้าง เป็นต้น 2) การเตรียมความพร้อมแก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ ทั้งเรื่องการซ่อมสร้าง และการฟื้นฟูเพื่อกระตุ้นตลาด โดยได้ตั้งทีมเฉพาะกิจด้านต่าง ๆ เช่น ทีม New Normal ทีมซ่อมสร้าง โฟกัสการจัดการด้านสุขอนามัย รวมถึงปัญหาเชิงโครงสร้างที่ผ่านมา ปัญหาสิ่งแวดล้อม

การเอาวัดเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ ที่มตลาตในประเทศ ที่มตลาตต่างประเทศ ที่มตลาตการตลาต ที่มตลาตดิจิทัล และที่มตลาตบริหารองค์กร และ 3) ส่งเสริมภาคท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยให้กลับมาดีหลังจบวิกฤต

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยวางเป้าหมายด้านตลาดต่างประเทศในแคมเปญ “Book Now Travel Soon” เป็นการติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวว่าหลังผ่านวิกฤตการณ์ครั้งนี้แล้วจะยังเดินทางไกลอยู่หรือไม่ อาจใช้กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าเดิมสำหรับตลาดระยะไกล เช่น จากยุโรปและอเมริกา ด้วยการรุกตั้งตลาดท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ คู่แต่งงานและฮันนีมูนท่องเที่ยวเชิงกีฬา และท่องเที่ยวเชิงนิเวศซึ่งเป็นกลุ่มที่ใช้จ่ายสูงให้เดินทางมาเที่ยวซ้ำ รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ยินดีจ่ายเพิ่มเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการเดินทาง (กรุงเทพธุรกิจ, 2563, สื่อออนไลน์)

การมุ่งเน้นที่การฟื้นฟูและสนับสนุนการท่องเที่ยวที่สำคัญ คือ ต้องเน้นมาตรการด้านความปลอดภัยและสุขภาพที่ทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกปลอดภัยในการเดินทางและลดการรับรู้ความเสี่ยง (Neuburger and Egger, 2021) ภายใต้หลักมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safe and Health Administration (SHA) โดยนำมาตราความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการผู้ให้บริการ 10 ประเภทกิจการ ได้แก่ 1) ยานพาหนะเดินทาง 2) ภัตตาคาร/ร้านอาหาร 3) นันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว 4) โรงแรมและที่พัก สถานที่จัดการประชุม 5) บริษัทนำเที่ยว 6) สุขภาพและความงาม 7) ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า 8) กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว 9) การจัดกิจกรรม/จัดประชุม/โรงละคร/โรงมหรสพ และ 10) ร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ยกกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข มีความเชื่อมั่นในการใช้บริการการท่องเที่ยวไทย และได้รับประสบการณ์การท่องเที่ยวรูปแบบใหม่หรือความปกติใหม่ (New Normal) (ด้านสินค้าและธุรกิจการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563, สื่อออนไลน์)

ทั้งนี้ กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับโครงการวีซ่านักท่องเที่ยวแบบพิเศษ (Special Tourist Visa: STV) สำหรับนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาว (Long-Staying Visitors) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกทำให้ชาวต่างชาติจากทุกประเทศทั่วโลกที่มีกำลังซื้อสูงและมีความประสงค์ที่จะเดินทางพร้อมครอบครัวเข้ามาพำนักระยะยาว (Long Stay) ภายในราชอาณาจักรไทยตั้งแต่ 90-270 วัน (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563ก, สื่อออนไลน์) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในมาตรการที่

น่าจะกระตุ้นการท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดีเนื่องจากในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของโครงการนี้จะได้รับประโยชน์ เช่น กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น สายการบิน สนามบิน หรือกลุ่มที่พักกลุ่มบริการ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล โลจิสติกส์ และเมื่อพ้น 14 วัน สามารถออกไปท่องเที่ยวนอกสถานที่กักตัวทางเลือก (Alternative State Quarantine: ASQ) ร้านค้า ร้านอาหาร และธุรกิจชุมชนตามสถานที่ท่องเที่ยวจะได้รับประโยชน์ และรายได้ สถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกับบัตรเครดิต อัตราแลกเปลี่ยน และห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งในด้านการผลิต และบริการดังกล่าวด้วย เพื่อกระตุ้นให้มีการผลิตสินค้าและบริการตามมาได้ในระดับหนึ่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563, สื่อออนไลน์; ผู้จัดการออนไลน์, 2563ข, สื่อออนไลน์)

นอกจากนี้ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงโอกาส ความได้เปรียบและจุดแข็งของประเทศไทยในการเปลี่ยนวิกฤต COVID-19 ให้เป็นโอกาสสำหรับการเติบโตอย่างมีคุณภาพ ทัวถึง และยั่งยืน โดยกล่าวว่าธุรกิจภาคบริการควรต้องเน้นความเป็นไทย ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญของประเทศไทย และเน้นความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนท้องถิ่นอันเป็นปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และการรองรับวิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการระบาดของโรค COVID-19 และการรองรับการตลาดท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปหลังสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งทำให้นักท่องเที่ยวนิยมการท่องเที่ยวที่ปลอดภัยและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น โดยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยใช้จุดแข็งเรื่องการแพทย์จากผลงานควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ของสาธารณสุขไทยที่ได้รับยกย่องไปทั่วโลก

สำหรับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้มีการปรับใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มดุสิตธานีได้มีการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัย ให้สอดคล้องกับการท่องเที่ยว “วิถีใหม่” แล้ว และยังได้เลือกบางโรงแรมเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานเพื่อเป็นโรงแรมกักตัวทางเลือก (ASQ) เช่นที่ ดุสิต พรีเมียม ตรีนครินทร์ และยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางที่ภาครัฐจะออกมาอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เครือข่ายโรงแรมดุสิตมองว่ามีความต้องการของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ให้ความสนใจที่จะเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมาก ด้วยความมั่นใจในการดูแลและการเข้าถึงทางด้านสาธารณสุขของไทยที่ดีเป็นลำดับต้น ๆ ของโลก ความประทับใจในความมีน้ำใจของคนไทย มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงาม และค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวพักผ่อนที่สมเหตุสมผล ซึ่งโดยปกติแล้วในช่วงปลายปีที่ภูมิอากาศทางฝั่งตะวันตกจะหนาวเย็น จะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่อยากหนี

หนาวมาพักผ่อนในไทยที่มีอากาศอบอุ่นสบายกว่า (ผู้จัดการออนไลน์, 2563ข, ลี้ออนไลน์)

ในขณะที่โรงแรม Hilton International ได้ประกาศว่าทางโรงแรมได้มีการพัฒนา มาตรฐานในการทำความสะอาด โดยร่วมมือกับบริษัทด้านการทำความสะอาด ที่มีชื่อเสียง เช่น Lysol Protection และ Dettol และได้ที่ปรึกษาจากคลินิกป้องกันการติดเชื้ออันดับต้นของ สหรัฐอเมริกา เช่น Mayo Clinic เพื่อเรียกความมั่นใจจากลูกค้ากลับมาอีกครั้ง และจัดการ อบรมพนักงานโรงแรมให้การป้องกันตนเองจากการแพร่ระบาดโดยเฉพาะพนักงานที่จำเป็น ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรง ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยฆ่าเชื้อโรคและไวรัส (Pawida, 2020, Online)

โรงแรม Grand Center Point Pattaya ได้ใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวกลับมา เดินทางท่องเที่ยว โดยเน้นตลาดภายในประเทศ การใช้ข้อมูล (Big Data) ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มครอบครัว ที่ต้องการที่พัก ซึ่งเดินทางได้สะดวก ตอบโจทย์การเข้าพักได้ทั้งครอบครัว การใส่ใจในประสบการณ์การเข้าพัก (Guest Journey) และความสะอาดสบาย (Flexibility) การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ และธุรกิจใหม่ เครือโรงแรมติดตามสถานการณ์ นโยบายท่องเที่ยวและพฤติกรรมการเดินทางตลอดเวลา โดยเฉพาะมาตรการผ่อนคลายการเดินทางในแต่ละประเทศ รวมทั้งการยกระดับมาตรฐาน การให้บริการพร้อมรับการประชุมแบบวิถีใหม่ (New Normal) (สยามรัฐออนไลน์, 2563, ลี้ออนไลน์)

อีกทั้งยังพบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมไทยใช้กลยุทธ์หลากหลายวิธีเพื่อลดผลกระทบ ทางธุรกิจจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยบางส่วนเลือกที่จะหยุดกิจการ ชั่วคราว ทั้งสำหรับสาขาในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งเลือกที่จะหา กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้ เช่น Minor International Group, The Erawan Group, Centara Hotel and Resort และ Dusit International ได้ประกาศปิดโรงแรมในเครือเป็นการชั่วคราว ยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินการลงได้ อาทิ ค่าจ้าง พนักงาน ค่าสาธารณูปโภค และค่าบำรุงรักษาที่ยังไม่จำเป็นต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายยังสามารถใช้โอกาสนี้ในการปรับปรุงโรงแรมบางส่วน นอกจากนี้เครือ โรงแรมบางกลุ่ม อาทิ Centara Hotel and Resort และ Dusit International และ Chatrium Hotel and Resident ได้เปิดบริการจำหน่ายอาหารแบบเดลิเวอรี่ ผ่านแพลตฟอร์มรับจัดส่งอาหาร LineMan, Grab Food และ Food Panda ในขณะที่บางโรงแรม อาทิ Pullman Kingpower Bangkok เสนอ เช่น ส่วนลดพิเศษและโปรโมชั่นสำหรับการซื้ออาหารกลับบ้าน (Jones Lang LaSalle, 2020, Online)

จากการปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมที่เกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) การยกระดับมาตรการด้านสุขอนามัย เช่น การทำความสะอาดห้องพักเพิ่มมากขึ้น การจำกัดจำนวนผู้เข้าพัก การจัดอบรมพนักงานในการให้บริการเพื่อความปลอดภัยทั้งต่อตนเองและลูกค้า 2) การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการวางแผน และนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า 3) การส่งเสริมการขายด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การลดราคาห้องพัก การจัดรายการอาหารร่วมกับห้องพัก 4) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ระบบการจองห้องพัก ระบบการลงทะเบียนห้องพักล่วงหน้า การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริการอาหารแบบเดลิเวอรี่ 5) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม ด้วยการเข้าร่วมโครงการการเปิดโรงแรมเพื่อเป็นที่พัก สำหรับเป็นที่กักตัวผู้เดินทางมาจากต่างประเทศ (Alternative State Quarantine) และการเข้าร่วมโครงการฮอสพิเทล (Hospital) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการรองรับจำนวนผู้ติดเชื้อที่เพิ่มสูงขึ้น (อชิป จันทรสุริย์, 2564)

สำหรับธุรกิจบริษัทนำเที่ยว (Tour Operators) ซึ่งเป็นด่านแรกที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเกิดความสนใจเดินทางมาเที่ยวประเทศไทยและทำหน้าที่ดูแลสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวหลังสถานการณ์โควิด-19 โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวยุโรป ที่มีคุณภาพและเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในแคมเปญ “Book Now Travel Soon” ในการรักษาสถานลูกค้าเดิมสำหรับตลาดระยะไกล กลับพบว่า มีข้อมูล และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวอย่างจำกัด ทั้งงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยพบว่ามีงานวิจัยในประเทศเวียดนาม (Do, et al., 2022) ประเทศสโลวีค (Pompurová, Sokolová and Cole, 2020) ประเทศตุรกี (Celik and Atac, 2021) และในประเทศไทย โดยกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม (2564, สื่อออนไลน์) ที่เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับธุรกิจนำเที่ยว แบบ New Normal โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับทีมงานและการดำเนินงานที่ได้คุณภาพ 2) การจัดหาประสบการณ์ที่ปลอดภัยให้กับทีมงานและลูกค้า 3) การสร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือให้กลับคืนมา 4) ข้อเรียกร้องจากภาครัฐในการนำนโยบายที่เป็นจริงได้มาสู่การปฏิบัติ

ถึงแม้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว (Celik and Atac, 2021; Do, et al., 2022; Pompurová, Sokolová and Cole, 2020; กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม, 2564, สื่อออนไลน์) ได้ระบุถึงกลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ด้านต้นทุน โดยการให้พนักงานออก (Do, et al., 2022) กลยุทธ์ด้านตลาด เช่น การหาลูกค้ากลุ่มใหม่

การหาคุณค่าใหม่ การพัฒนาสินค้าบริการให้มีความหลากหลาย (Celik and Atac, 2021) แต่งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาในระยะใดระยะหนึ่งของการเกิดวิกฤต และส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในขณะที่ยังมีการระบาดของโควิด-19 หรืออยู่ในช่วงวิกฤต (Crisis stage) และช่วงการฟื้นฟู (Recovery Stage) ซึ่ง Coombs (2012) ระบุว่า รูปแบบการจัดการวิกฤตเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทั้ง 3 ระยะของวิกฤต ได้แก่ ระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-Crisis Stage) ระยะวิกฤต (Crisis Stage) และระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-Crisis Stage) ซึ่งในแต่ละระยะจะมีการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวตามระยะของการเกิดวิกฤตของโรคระบาด COVID-19 มีระยะเวลายาวนาน และเกิดขึ้นเป็นระลอกภาวะวิกฤต COVID-19 นี้จึงแตกต่างจากวิกฤตการณ์อื่นที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วสิ้นสุดในระยะเวลาสั้นหรือในระยะเวลาปานกลาง ทำให้ยังไม่มีแนวทางที่จะทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวปรับตัวในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นด่านแรกในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เกิดความสนใจเดินทางมาเที่ยวประเทศไทยและทำหน้าที่ดูแลสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว และเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตจึงเป็นด่านแรกที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 เช่นเดียวกัน

การท่องเที่ยวไทยที่ต้องอาศัยการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ โดยเฉพาะชาวยุโรปที่อาศัยการนำเที่ยวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไรที่เหมาะสมกับลูกค้าที่อยู่ห่างไกลและมีคุณภาพสูง การสร้างความเชื่อมั่นของการบริการ การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานจะเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต ดังนั้น นักวิจัยจึงใช้ความสำคัญกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและมีนักท่องเที่ยวกลับมาท่องเที่ยวในประเทศไทย และทำให้องค์กรของธุรกิจนำเที่ยวมีแนวทางสำหรับการเกิดวิกฤตในมิติอื่นต่อไป

คำถามของการวิจัย

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตการแพร่ระบาด COVID-19 เป็นระลอกและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจะมีกลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19
2. เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19
3. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้คัดเลือกบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดท่องเที่ยวหลัก ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาค้นคว้าออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกรณีศึกษา คือ บริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่มีรายชื่ออยู่ในสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (Association of Thai Travel Agents: ATTA)
2. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้
 - 2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (Inbound Travel Agency) ที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยเป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) ของบริษัท
 - 2.2 ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรมการท่องเที่ยว กองทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต COVID-19 ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการดำเนินงาน และด้านสังคม
2. การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 ได้แก่ ด้านการเงินและการคลัง ด้านการจัดการองค์กร และด้านการจัดการลูกค้า
3. การสนับสนุนนโยบายภาครัฐ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว และมาตรการสาธารณสุขที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง การจัดการวิกฤตของธุรกิจนำเที่ยวเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบและให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูธุรกิจ

ซึ่งกลยุทธ์การจัดการวิกฤตแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ตามระยะของวิกฤต ได้แก่

1. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ในระบะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis Stage) ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องและเพียงพอ 2) ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากวิกฤต 3) จัดเตรียมระบบการเตือนภัยพิบัติ 4) จัดทำแผนป้องกันการเกิดเหตุวิกฤต เป็นต้น และ 5) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในภาวะวิกฤต

2. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ในระบะวิกฤต (Crisis Stage) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมความเสียหายจากวิกฤต ประกอบด้วย การลดกำลังการผลิต การลดจำนวนพนักงาน รวมถึงการลดต้นทุนการดำเนินงานต่าง ๆ และลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และเพื่อฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ (Recovery) ได้แก่ การหารายได้เพิ่ม เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงโต้ตอบ (Interactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ระบะหลังเกิดวิกฤต (Post-crisis Stage) หรือระบะฟื้นฟู (Recovery Stage) เป็นการถอดบทเรียนจากการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤต ซึ่งทำให้มองเห็นจุดบกพร่องในขั้นตอนของการรับมือและควรมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความไม่แน่นอน การตอบสนองกับวิกฤตที่เกิดขึ้น แนวทางการแก้ไขวิกฤต และบทเรียนจากเหตุการณ์วิกฤต

ภาวะวิกฤต หมายถึง ภาวะโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจท่องเที่ยว

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Inbound Travel Agency) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการจัดนำเที่ยวภายในประเทศ (Travel Operator) ดำเนินการเดินทางบางส่วนหรือทั้งหมดให้กับนักท่องเที่ยว ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) ที่ขายทัวร์ให้กับลูกค้าโดยตรง รวมถึงบริษัทจัดการปลายทาง (DMC: Destination Management Company) ที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ให้บริการจุดหมายปลายทางหลายแห่งด้วย

นักท่องเที่ยวชาวยุโรป คือ บุคคลที่เดินทางจากทวีปยุโรปมาท่องเที่ยวในประเทศไทย (โดยอ้างอิงจาก WorldAtlas ทวีปยุโรป ประกอบด้วย 47 ประเทศ ทั้งนี้ จากสถิตินักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังประเทศไทยโดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้ระบุประเทศที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวหลักจากทวีปยุโรป ดังนี้ ออสเตรีย เบลเยียม เดนมาร์ค ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี เนเธอร์แลนด์ส์ นอร์เวย์ รัสเซีย สเปน สวีเดน สวิสเซอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร ยุโรปตะวันออก และอื่น ๆ)

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะวิกฤต และระยะหลังวิกฤต หรือระยะฟื้นฟู
2. ได้แนวคิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤตที่มีความไม่แน่นอน เกิดขึ้นเป็นระลอก และไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ได้
3. ทราบแนวทางในการปรับนโยบายที่เหมาะสมกับการช่วยเหลือธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤตที่มีความไม่แน่นอน เกิดขึ้นเป็นระลอก และไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวความคิดในการวิจัย โดยเสนอเป็นลำดับได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยว
 - 1.1 ความหมายและองค์ประกอบของการท่องเที่ยว
 - 1.2 การจัดการธุรกิจนำเที่ยว
 - 1.3 ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว
 - 1.4 ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว
 - 1.5 พฤติกรรมนักท่องเที่ยว
 - 1.6 การปรับตัวของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤต
 - 2.1 ความหมายและประเภทของภาวะวิกฤตทางการท่องเที่ยว
 - 2.2 กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต
3. นโยบายภาครัฐและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19
 - 3.1 นโยบายและมาตรการด้านการเงินและสังคม
 - 3.2 นโยบายและมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว
 - 3.3 นโยบายและมาตรการด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว
 - 3.4 นโยบายและมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยวของต่างประเทศ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 ผลกระทบจากภาวะวิกฤต
 - 4.2 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยว

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยวใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความหมายและองค์ประกอบของการท่องเที่ยว 2) การจัดการธุรกิจนำเที่ยว 3) ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว 4) ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว และ 5) การท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและจัดประเภทของกรณีศึกษาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายและองค์ประกอบของการท่องเที่ยว

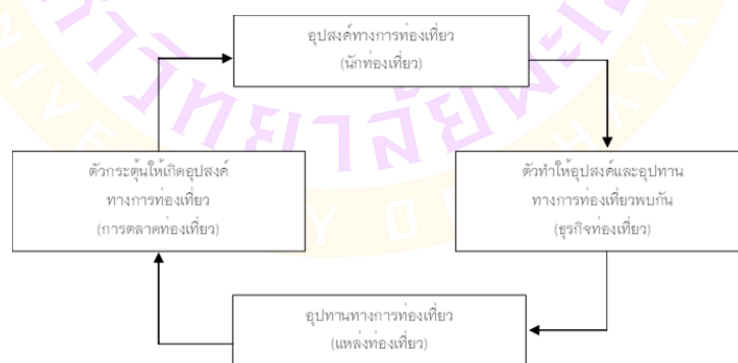
World Tourism Organization (WTO) ได้ให้ความหมายของการท่องเที่ยวไว้ดังนี้ “Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure.” จากความหมายนี้สรุปได้ว่า “การท่องเที่ยว” หมายถึง ปรากฏการณ์ทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งนำไปสู่การเดินทางของบุคคลจากที่อยู่อาศัยปกติไปยังที่อื่นเป็นการชั่วคราวเพื่อจุดประสงค์ส่วนตัวหรือธุรกิจ/อาชีพ และก่อให้เกิดกิจกรรมและค่าใช้จ่ายทางการท่องเที่ยว สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวได้ให้คำนิยาม “การท่องเที่ยว” หมายถึง การเดินทางเพื่อผ่อนคลายความเครียด แสวงหาประสบการณ์แปลกใหม่ โดยมีเงื่อนไขว่าการเดินทางนั้น เป็นการเดินทางเพียงชั่วคราว ผู้เดินทางจะต้องไม่ถูกบังคับให้เดินทาง (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2546)

เมื่อเอาคำนิยามของนักท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวมารวมเข้าด้วยกันแล้ว นักท่องเที่ยว (Tourist) หมายถึง ผู้ที่เดินทางจากที่อยู่อาศัยปกติไปยังสถานที่อื่นเป็นการชั่วคราวด้วยความสมัครใจไปและไปด้วยวัตถุประสงค์ใดก็ตามที่มีใช่เป็นการประกอบอาชีพหรือหารายได้ โดยใช้เวลาเดินทางไปกลับมากกว่า 24 ชั่วโมง (ต้องมีการพักค้างคืนในจุดหมายปลายทางหรือสถานที่ท่องเที่ยว) ซึ่งเป็นการเดินทางที่มีเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เดินทางจากที่อยู่อาศัยปกติไปยังที่อื่นเป็นการชั่วคราว 2) เดินทางด้วยความสมัครใจ และ 3) เดินทางด้วยวัตถุประสงค์ใด ๆ ก็ได้ แต่ไม่ใช่เพื่อประกอบอาชีพหรือหารายได้ (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2542)

โดยสรุปองค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ได้แสดงการแบ่งประเภทนักท่องเที่ยวตามลักษณะการเดินทางหรือเส้นทาง ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) นักท่องเที่ยวต่างชาติ (International Tourist) หมายถึง นักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่ค้างคืนเดินทางเข้ามาในประเทศและพำนักอยู่ครั้งหนึ่ง ๆ ไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง (1 คืน) และไม่เกิน 60 วัน คือ นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเข้าประเทศ (Inbound Tourist) และนักท่องเที่ยวที่เดินทางออกนอกประเทศ (Outbound Tourist) 2) นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ท่องเที่ยวภายในประเทศ (Internal Tourist) 3) นักท่องเที่ยวท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic Tourist) หมายถึง นักท่องเที่ยวท่องเที่ยวภายในประเทศที่ค้างคืน โดยเดินทางมาจากแหล่งที่อยู่อาศัยปกติของตนไปยังแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ นอกแหล่งที่อยู่อาศัยปกติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางอะไรก็ตามที่มีค่าใช้จ่ายหารายได้ และระยะเวลาที่พำนักอยู่ไม่เกิน 60 วัน 4) นักท่องเที่ยวที่เดินทางออกนอกประเทศรวมกับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ท่องเที่ยวภายในประเทศ (National Tourist) ทั้งนี้ นักท่องเที่ยว (Tourist) เป็นกลุ่มนักเดินทาง (Traveler) ที่สามารถติดตามการเดินทางและจัดเก็บเป็นข้อมูลสถิติได้ (วารสาร มัธยมบูรณ, 2552, หน้า 17-18)

องค์ประกอบที่สำคัญของการท่องเที่ยววนั้นจะต้องมีอุปทานทางการท่องเที่ยวหรือแหล่งท่องเที่ยวก่อน และจึงใช้การตลาดท่องเที่ยวเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ทางการท่องเที่ยวหรือนักท่องเที่ยว จากนั้นนักท่องเที่ยวจะใช้ธุรกิจท่องเที่ยว อันประกอบด้วย ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจที่พัก ธุรกิจร้านอาหารและบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยใช้วิธีการขนส่งเป็นพาหนะเดินทางเข้ามาที่แหล่งท่องเที่ยว และใช้บริการของธุรกิจท่องเที่ยวอื่นระหว่างการเดินทางท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยววนั้น ทำให้อุปสงค์ทางการท่องเที่ยวและอุปทานทางการท่องเที่ยวได้พบกัน ถ้าหากไม่มีแหล่งท่องเที่ยวก็จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเที่ยว และก็จะไม่มีธุรกิจท่องเที่ยวตามมา ดังแสดงได้ในภาพ 3



ภาพ 3 องค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยว

ที่มา: บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2549

จากการทบทวนวรรณกรรม “การท่องเที่ยว” ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยว การตลาดท่องเที่ยว นักท่องเที่ยว และธุรกิจท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้อุปสงค์ คือ นักท่องเที่ยว และอุปทาน คือ แหล่งท่องเที่ยว มาพบกัน ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ในภาวะวิกฤต COVID-19 ในหัวข้อถัดไปเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจนำเที่ยวซึ่งเป็นในส่วนของอุปทานของการท่องเที่ยว

การจัดการธุรกิจนำเที่ยว

“ธุรกิจนำเที่ยว” เป็นธุรกิจหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Tourism Industry) ที่ประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภท ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อมหรือธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ การซื้อบริการของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ถือได้ว่าเป็นการส่งสินค้าออกที่มองไม่เห็นด้วยสายตา (Invisible Export) เป็นการซื้อด้วยเงินตราต่างประเทศ การผลิตสินค้า คือ บริการต่าง ๆ ที่นักท่องเที่ยวซื้อก็ต้องมีการลงทุน ซึ่งผลประโยชน์จะตกอยู่ในประเทศ และจะช่วยให้เกิดงานอาชีพหลายแขนง เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ (รักพงษ์ ขอสื่อ, 2566)

“ธุรกิจนำเที่ยว” ตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติมให้คำนิยามว่า ธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง พระราชบัญญัตินี้มีเจตนารมณ์ที่จะให้ความคุ้มครองนักท่องเที่ยวที่เปรียบเสมือนผู้บริโภคสินค้าและบริการท่องเที่ยวมิให้ถูกเอารัดเอาเปรียบและสามารถเลือกใช้บริการจากผู้ประกอบการธุรกิจที่มีมาตรฐาน ฉะนั้น ระดับคุณภาพขององค์กรธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมีการพัฒนาให้เป็นที่เชื่อถือของนักท่องเที่ยว ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศและคุณภาพของชีวิตของประชาชนในภาพรวม ด้วยเหตุผลดังกล่าวสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงได้กำหนดมาตรฐานการดำเนินการธุรกิจนำเที่ยวขึ้น (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563ก, สือออนไลน์; บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา และปทุมพร แก้วคำ, 2558)

ธุรกิจนำเที่ยวจึงหมายถึงการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหรือการให้บริการหรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พักอาหาร ทักนาคจร และ/หรือมัคคุเทศก์ให้แก่ นักท่องเที่ยว โดยธุรกิจนำเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจ 2 ลักษณะ คือ 1) ธุรกิจผลิตรายการนำเที่ยว 2) ธุรกิจตัวแทนการเดินทาง และธุรกิจนำเที่ยวจึงเป็นธุรกิจที่ซื้อผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการขนส่ง ที่พักแรม อาหารเครื่องดื่ม ค่าเข้าชมแหล่งท่องเที่ยว

แล้วนำมาผลิตรายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย เพื่อขายให้แก่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังช่วยวางแผนจัดการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการเดินทางท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งให้ข่าวสารทางการท่องเที่ยวด้วย (Elearning, 2018, Online)

เมื่อธุรกิจนำเที่ยวมีความสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อให้เกิดการสร้างรายได้ เกิดการหมุนเวียนเงินตราในระบบเศรษฐกิจระดับประเทศ การระบุลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว อาจทำให้เข้าใจได้ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว

ธุรกิจนำเที่ยวมีหน้าที่ในการบริการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยว จัดรายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่ายเป็นหมู่คณะทั้งภายในและต่างประเทศ และขายรายการนำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยว การจัดนำเที่ยวสามารถแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1) การจัดนำเที่ยวในเมือง 2) การจัดนำเที่ยวชมสถานที่ 3) การจัดทำเที่ยวยามราตรี และ 4) การจัดนำเที่ยว ลักษณะชื่อของ โดยมีลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว ดังนี้ (Elearning, 2018, Online)

1. ธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้
 - 1.1 ธุรกิจนำเที่ยวรับเฉพาะนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศอย่างเดียว (Inbound Operator)
 - 1.2 ธุรกิจนำเที่ยวคนในประเทศไปยังต่างประเทศ (Outbound Operator)
 - 1.3 ธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศอย่างเดียว (Local Operator)
 - 1.4 ธุรกิจนำเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Local and Worldwide Operator)
 - 1.5 ธุรกิจนำเที่ยวที่ดำเนินธุรกิจทั่วไปเกี่ยวกับการท่องเที่ยว (General Travel Agent)
2. ธุรกิจท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยทั่วไปธุรกิจประเภทนี้จะจัดตั้งขึ้นในรูปของบริษัท ซึ่งจะร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยวของต่างประเทศให้บริการแก่นักท่องเที่ยวในเรื่องของการทำหนังสือเดินทาง (Passport) ติดต่อขอวีซ่า (Visa) ขายเป็นตั๋วเครื่องบิน จัดรายการนำเที่ยว และบริการจัดหาที่พัก

ทั้งนี้ ธุรกิจนำเที่ยวสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทได้ดังต่อไปนี้ (Elearning, 2018, Online)

1. Travel Agent คือ บุคคลหรือบริษัทที่มีความสามารถจัดการนำเที่ยว การขนส่ง ที่พัก อาหาร การรับ-ส่งทั้งขาไปและขากลับ การนำสถานที่และงานอื่น ๆ ของการเดินทางซึ่งเป็นการบริการให้แก่สาธารณชน เช่น บริษัท นำเที่ยว จำกัด มีความชำนาญเบ็ดเสร็จทุกอย่าง

สามารถดำเนินการเองได้

2. Tour Operator คือ บริษัทที่มีความชำนาญในการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการตลาด ทางด้านการจัดการเดินทางไปพักผ่อน แบบ Inclusive Tour โดยเก็บเงินล่วงหน้าแล้วมอบให้ Travel Agent เป็นผู้ขาย แต่บางครั้งมีการขายแก่นักท่องเที่ยวโดยตรง เช่น บริษัทหรือกลุ่มคนในพื้นที่ที่มีอุปกรณ์เกี่ยวกับการดำน้ำและเรือพร้อมในจังหวัด นำเที่ยวดำน้ำดูปะการังก็ติดต่อกับบริษัทนำเที่ยวจำกัด เป็นผู้ขายบัตรเพราะมีลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวแพร่หลายอยู่แล้ว ส่วนตนเองก็เป็นผู้จัดรายการรับทัวร์ชุดนี้ต่อ

การจัดนำเที่ยวของบริษัทนำเที่ยว (Tour Operator) จำแนกเป็น 1) จัดรายการนำเที่ยวเบ็ดเสร็จ (Package Tour) ส่งให้ตัวแทนไปจำหน่าย 2) จัดรายการนำเที่ยวประเภทต่าง ๆ สำหรับผู้สนใจเฉพาะเรื่องให้แก่องค์กร สถาบันวิชาชีพต่าง ๆ และกลุ่มเอกชนที่มีความสนใจเฉพาะเรื่อง การบริการนำเที่ยวของบริษัทนำเที่ยวตามประเภทของรายการท่องเที่ยว นำโดยมัคคุเทศก์ (Guide หรือ Tour Guide) ซึ่งอาจเป็นมัคคุเทศก์ประจำบริษัท หรือ มัคคุเทศก์อิสระ (Freelance Guide) นอกจากนี้ บริษัทนำเที่ยวยังให้บริการการวางแผนการจัดประชุมสัมมนาและการจัดนิทรรศการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้แก่องค์กรต่าง ๆ อีกด้วย นอกเหนือจากการจัดนำเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive Tour)

3. Wholesaler คือ บริษัทที่มีความชำนาญงานในการเดินทาง หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า บริษัทจัดการปลายทาง (Destination Management Company: DMC) เป็นบริษัทที่มีความรู้ความชำนาญในการจัดเส้นทางท่องเที่ยวและกิจกรรมมากกว่า Travel Agent ปกติ มีความเป็นมืออาชีพ บริษัทจะคิดและเสนอโปรแกรมที่จัดไว้แบบเหมาหรือจัดขึ้นตามแต่จะรับคำสั่งมาจากลูกค้าแล้วมอบให้ Travel Agent รับผิดชอบต่อ Wholesaler หรือ DMC ต่างกับ Tour Operator คือ Wholesaler มักไม่เสนอรายการเดินทางต่อบริษัทนำเที่ยวบ่อย ๆ แต่ Tour Operator จะเสนอขายให้แก่ Retailer ด้วย เช่น เป็นบริษัทหรือกลุ่มคนที่ชอบการผจญภัยชุดบุกเบิกที่เคยไปเที่ยวสถานที่แห่งหนึ่งมา แล้วเกิดประสบการณ์ที่ดีจึงคิดรายการเดินทางขึ้นแล้วเสนอต่อบริษัทนำเที่ยวจำกัดขายรายการนี้ มักเป็นบริษัทในท้องถิ่น (Elearning, 2018, Online; ผู้จัดการออนไลน์, 2563ก, สื่อออนไลน์)

ทั้งนี้ ในการทำธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวจากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท (Department of Tourism, 2016, Online)

1. ประเภทเฉพาะพื้นที่ คือสามารถนำเที่ยวไปยังสถานที่ใดก็ได้ภายในจังหวัดที่ทำการจดทะเบียน และจังหวัดที่มีเขตพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดนั้น ต้องวางหลักประกัน 50,000 บาท

2. ประเภทในประเทศ คือ สามารถนำเที่ยวได้ภายในราชอาณาจักร (Domestic) เท่านั้น ซึ่งจะรวมไปถึงการขายแพคเกจเที่ยวต่าง ๆ ทางช่องทางออนไลน์ และนำนักท่องเที่ยวมาเที่ยวในพื้นที่ประเทศไทยทั้งหมดด้วย การขอใบอนุญาตประเภทนี้ต้องมีการวางหลักประกัน 100,000 บาท

3. ประเภทนำเที่ยวต่างประเทศ คือ การประกอบธุรกิจนำเที่ยวไปยังสถานที่หนึ่ง สถานที่ใดในต่างประเทศ หรือนำนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย (Outbound) การขอใบอนุญาตประเภทนี้ต้องมีการวางหลักประกัน 200,000 บาท

4. ประเภททั่วไป คือ สามารถนำเที่ยวได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ครอบคลุมแบบ 1-3 ซึ่งเพื่อเป็นการคุ้มครองนักท่องเที่ยวจากการถูกหลอกลวง และเนื่องจากใบอนุญาตประเภทนี้ สามารถดำเนินการนำเที่ยวได้ทุกรูปแบบ ทำให้หลักประกันในการขอใบอนุญาตนั้น สูงถึง 500,000 บาท

อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขึ้น กองทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้เผยแพร่อัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564ก, สื่อออนไลน์) ดังนี้

1. ประเภทเฉพาะพื้นที่ สำหรับการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง ที่ทำการจดทะเบียนและจังหวัดที่มีเขตพื้นที่ติดต่อกันกับจังหวัดนั้น โดยมีอัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยว 3,000 บาท

2. ประเภทในประเทศ สำหรับการประกอบธุรกิจนำเที่ยวภายในราชอาณาจักร โดยมีอัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภทนี้ 15,000 บาท

3. ประเภทนำเที่ยวจากต่างประเทศ สำหรับการประกอบธุรกิจนำเที่ยวโดยการนำนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวภายในราชอาณาจักร การขอใบอนุญาตประเภทนี้มีอัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยว 30,000 บาท

4. ประเภททั่วไป สำหรับการประกอบธุรกิจนำเที่ยวภายในราชอาณาจักรและภายนอกราชอาณาจักร โดยมีอัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยว 60,000 บาท

นอกจากนี้ ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวนั้นจำเป็นต้องมีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจจากกรมการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งสามารถจดทะเบียนธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทจำกัดก็ได้ และในกรณีที่บริษัทมีการนำเที่ยวเองนั้น ก็จะเป็นต้องมีผู้นำเที่ยวที่มีใบอนุญาตการนำเที่ยวที่ถูกต้องตามกฎหมายด้วย (พิศรา เสริมรัตนวิศิษฐ์, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวมีหน้าที่ในการบริการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) บริษัทนำเที่ยว (Tour Operator) และบริษัทจัดการปลายทาง (DMC) (Elearning, 2018, Online; ผู้จัดการออนไลน์, 2563ก, สื่อออนไลน์) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำไปกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในบทที่ 1 รวมทั้งกำหนดคุณลักษณะในการคัดเลือกกรณีศึกษาในบทที่ 3 ของงานวิจัย

ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว

ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และจริยธรรมในวิชาชีพ รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Ritthikan, 2017, as cited in Jankingthong and Jankingthong, 2021)

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ตามบทบาทหน้าที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เจ้าของธุรกิจ หรือผู้บริหาร มีหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจ อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย แผนงานของธุรกิจ และดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมดูแลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความโปร่งใส ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และส่วนที่ 2 บุคลากรของธุรกิจนำเที่ยว มีหน้าที่ในการให้บริการนักท่องเที่ยว และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยว ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวทั้งในส่วนของเจ้าของหรือผู้บริหาร และในส่วนของบุคลากรของธุรกิจนำเที่ยวจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตน (Ritthikan, 2017, as cited in Jankingthong and Jankingthong, 2021)

กรณีเกิดสถานการณ์วิกฤตเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์วิกฤต โดยขึ้นอยู่กับระดับของทักษะการปฏิบัติการและการจัดการในองค์กรตามความกดดันของสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น (Lord, K., n.d. อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2560; Lord, K., n.d. อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2563)

การทบทวนศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวทำให้พบว่ามีผลต่อการบริหารบริษัทเพิ่มการตัดสินใจในการดำเนินงานธุรกิจ ทำให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นอุปทานทางการท่องเที่ยว (Ritthikan, 2017; Lord, K., n.d. อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2563) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจนำเที่ยวประสบความสำเร็จผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมทั้งรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในส่วนถัดไปจะเป็นการทบทวนพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและรูปแบบการท่องเที่ยว

พฤติกรรมนักท่องเที่ยว

พฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) เป็นการกระทำของนักท่องเที่ยวทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว และบุคคลอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม เพื่อมุ่งตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง โดยพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเป็นกระบวนการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ รวมทั้งมีการค้นหาข้อมูลและการประเมินข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีการจำกัดข้อมูลที่รับรู้และเริ่มจากความคิดกว้าง ๆ แล้วค่อยจัดระเบียบความคิดให้แคบเข้า จากนั้นจะพิจารณาความชอบหรือไม่ชอบตัวเลือก นอกจากนี้ยังมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งผลลัพธ์หลักจากการซื้อจะส่งผลต่อการซื้อใหม่ในอนาคต กล่าวได้ว่า พฤติกรรมนักท่องเที่ยว เป็นวิธีการที่นักท่องเที่ยวปฏิบัติตามที่ตนคิดก่อนเดินทาง ระหว่างเดินทาง และหลังการเดินทาง (Van Vuuren and Slabbert, 2011; เลิศพร ภาวระสกุล, 2559; อรอนงค์ ฉะยบแหลม และจันทิรา รัตนรัตน์, 2562)

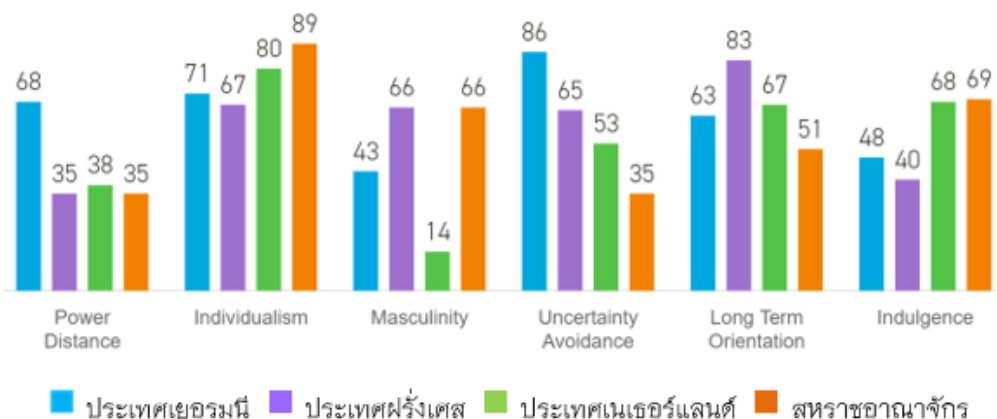
นักท่องเที่ยวที่มีลักษณะทางสังคม เชื้อชาติ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน (Mayo and Jarvis, 1981) วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในท้องถิ่น (Pizam and Fleischer, 2002; Richardson and Crompton, 1988) ดังเห็นได้จากการสรุปของ Hofstede and Hofstede (2005) ที่ระบุพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่มีความแตกต่างกันในแต่ละมิติทางวัฒนธรรม ดังนี้

การรับรู้และทัศนคติของชาวยุโรปมีความแตกต่างจากชาวเอเชียในหลายด้าน เพราะอิทธิพลที่ต่างกันในเรื่องของศาสนา วิธีคิด ความเชื่อ ค่านิยม ดังที่ Harland (1996) กล่าวว่า “...For all the talk of globalization, Asian and American culture are still very different.” ในการจัดการแบบโลกตะวันตกนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องอายุของบุคคลเหมือนในโลกตะวันออกที่มีการเคารพผู้อาวุโสที่เกิดก่อนหรือทำงานมาก่อนในองค์กร ในประเทศทางตะวันตกให้ความสำคัญกับความสามารถและผลงาน ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคล ที่ทำงานอย่างมุ่งมั่น มีเป้าหมายเฉพาะส่วนบุคคลเพื่อได้รับการยกย่องว่าเป็นมืออาชีพ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2560) วัฒนธรรมชาวยุโรปจะเน้นการแสวงหาความรู้และการสร้างเสริมการศึกษาอย่างตลอดชีวิตเป็นสำคัญ

Harris, Moran and Moran (2004) กล่าวว่า ชาวยุโรปมีความสนใจในคุณภาพชีวิตโดยธรรมชาติ ในอดีตพวกเขาต้องต่อสู้กับเพื่อนบ้านและคิดในบริบทของอดีต พวกเขาต้องทนทุกข์และเอาชีวิตรอดจากสงครามและภัยพิบัติมากมาย และการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล การอยู่รอดในระยะยาวมีความสำคัญต่อพวกเขามากกว่าเงิน พวกเขาให้ความสำคัญกับพิชิตชอบต่อสังคม พวกเขาต้องการการศึกษาและความมั่นคง และไม่ไว้วางใจผู้มีอำนาจ พวกเขาปฏิบัติ

ตามกฎและเชื่อเรื่องที่เป็นทางการในการสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร พวกเขาชอบแนวคิดใหม่ ๆ และกิจกรรมใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของพวกเขา ซึ่งค่านิยมของยุโรปที่สำคัญที่สุด 4 ประการที่ครอบคลุมวัฒนธรรมยุโรป ได้แก่ ลัทธิปฏิบัตินิยม เหตุผลนิยมองค์รวม และมนุษยนิยม อย่างไรก็ตามในประเทศในยุโรปมีความแตกต่างกันมากในแง่ของการวางแนวคุณค่า เมื่อพิจารณาจากมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede and Hofstede (2005) ประเทศในยุโรปที่เป็นปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่ ได้แก่ สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร เบลเยียม และเดนมาร์ก ส่วนประเทศที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับกลุ่มและต้องการการยอมรับจากสังคมนอกข้างมากที่สุด ได้แก่ โปรตุเกส บัลแกเรีย โรมาเนีย กรีซ และตุรกี ประเทศที่ต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและภัยคุกคามมากที่สุด ได้แก่ กรีซ โปรตุเกส มอลตา รัสเซีย และเบลเยียม ประเทศที่มีความไม่แน่นอนที่ต่ำที่สุด คือ เดนมาร์ก สวีเดน สหราชอาณาจักร และไอร์แลนด์ ประเทศที่มีการวางแผนระยะยาวมากที่สุด ได้แก่ สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ และสโลวาเกีย ตามด้วยสวีเดน และเยอรมนี ต่ำสุด คือ สาธารณรัฐเช็ก และนอร์เวย์ กรีซเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้คะแนนสูงในเรื่องการรวมกลุ่มและหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้สูงมาก สวีเดนเป็นประเทศที่มีผู้หญิงมากที่สุด ส่วนกลุ่มประเทศที่ใช้ภาษาเยอรมัน (ยุโรปดั้งเดิม) จะมีลักษณะเฉพาะด้วยความเหลื่อมล้ำทางสังคมน้อยกว่า และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ทันเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ประเทศที่รุนแรงที่สุด คือ เดนมาร์กโดยความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่น้อยมากและหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่น้อยมาก ในทางกลับกันเบลเยียม มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง สหราชอาณาจักร และไอร์แลนด์อยู่ใกล้กับเยอรมนี แต่มีทั้งระยะความเหลื่อมล้ำทางสังคมและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เยอรมนีมีความคิดรวบยอดมากกว่าสหราชอาณาจักร มีข้อสังเกตว่าชาวเยอรมันให้ความสำคัญกับความร่วมมือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน จิตวิญญาณของทีม การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการตรงต่อเวลา อย่างไรก็ตามระดับความเป็นทางการในเยอรมนีนั้นรุนแรงมาก ชาวเยอรมันกล่าวถึงผู้อื่นและปฏิบัติตนอย่างเป็นทางการ พวกเขาใช้ชื่อเรื่องและระบุผู้คนที่ตามตำแหน่งในโครงสร้างทางสังคม (Samovar, Porter and McDaniel, 2012)

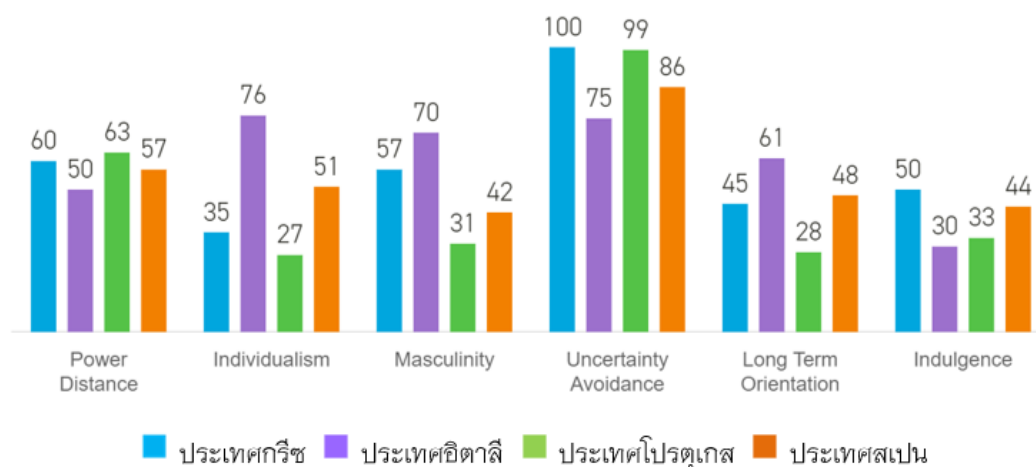
ในแง่ของมิติการทำงานร่วมกัน สวีเดน โปแลนด์ และเยอรมนีจัดอยู่ในระดับปานกลางของความสัมพันธ์ระยะยาว โดยมีแนวคิดจากขงจื้อ (Confucian) คือ การให้ความสำคัญกับครอบครัวและพวกพ้อง (Chinese Culture Connection, 1987) การวางแนวคุณค่าของพวกเขาอยู่ระหว่างการวางแนวระยะยาว (การคงอยู่ การจัดลำดับความสัมพันธ์ตามสถานะ ความมั่งคั่ง ความรู้สึกละเอียดใจ) และการวางแนวระยะสั้น (ความมั่นคงส่วนบุคคล การปกป้อง “หน้าตา” เคารพในประเพณี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น)



ภาพ 4 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปตะวันตก

ที่มา: Gain, 2021, Online

จากภาพแสดงการเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปตะวันตก จะเห็นได้ว่า ประเทศเยอรมนีมีความเหลื่อมล้ำทางสังคมหรือมีความเสมอภาค (Power Distance) สูงที่สุด ขณะที่ประเทศฝรั่งเศส ประเทศเนเธอร์แลนด์ และสหราชอาณาจักรมีความเหลื่อมล้ำทางสังคมน้อย ซึ่งไม่แตกต่างกัน ด้านความเป็นส่วนตัว (Individualism) สหราชอาณาจักรมีความเป็นส่วนตัวสูงที่สุด ไม่ค่อยคำนึงถึงผู้อื่นหรือสังคม ยึดถือในสิทธิตามกฎหมาย โดยรวมของประเทศยุโรปตะวันตกจะยึดถือความเป็นปัจเจกชนหรือความเป็นส่วนตัวสูงมาก (ร้อยละ 67-89) ด้านความเสมอภาคทางเพศ (Masculinity) สหราชอาณาจักรและประเทศฝรั่งเศส สังคมให้ความสำคัญเสมอภาคทางเพศสูงที่สุด รองลงมาเป็นประเทศเยอรมนี โดยสังคมของประเทศเนเธอร์แลนด์ให้ความสำคัญเสมอภาคทางเพศน้อยมาก (ร้อยละ 14) ด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance) ประเทศเยอรมนีมีความกังวลด้านนี้สูงที่สุด (ร้อยละ 86) รองลงมาเป็นประเทศฝรั่งเศส และสหราชอาณาจักรแทบจะไม่มี ความกังวลในด้านนี้ (ร้อยละ 35) ด้านการกำหนดแผนระยะสั้น-ระยะยาวในอนาคต (Long and short term orientation) ประเทศฝรั่งเศสมุ่งประเด็นหรือให้ความสำคัญกับชีวิตในอนาคตสูงมาก (ร้อยละ 83) มากกว่าประเทศเนเธอร์แลนด์และสหราชอาณาจักรที่อยู่ในระดับกลาง ๆ (ร้อยละ 63-67)

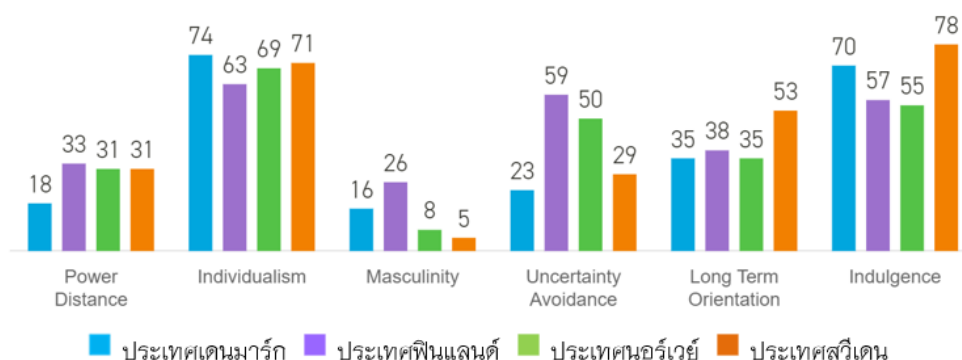


ภาพ 5 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปใต้

ที่มา: Gain, 2021, Online

จากภาพแสดงการเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปใต้ จะเห็นได้ว่าในประเทศกรีซ อิตาลี โปรตุเกส และสเปน มีความเหลื่อมล้ำทางสังคมหรือมีความเสมอภาค (Power Distance) ระดับปานกลาง (ร้อยละ 50–63) แสดงให้เห็นว่าประชากรมีอำนาจน้อยกว่าของสถาบันและองค์กรภายในประเทศและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจอย่างไม่เท่าเทียมกัน

ในขณะที่ประเทศอิตาลีมีความเป็นส่วนตัว (Individualism) สูงที่สุด (ร้อยละ 76) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะโดยดูแลตัวเองและเครือญาติ ส่วนประเทศสเปนและโปรตุเกสมีลักษณะให้ผู้ที่อำนาจหรือผู้บังคับบัญชาควบคุมการกระทำต่าง ๆ ได้ ส่วนประเทศอิตาลีมีความเสมอภาคทางเพศสูงที่สุด (Masculinity) (ร้อยละ 70) มุ่งเน้นและขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างสูงมากกว่าประเทศกรีซ สเปน และโปรตุเกส ตามลำดับ โดยอาจมองได้ว่าเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับ “การทำงานเพื่อที่จะมีชีวิตอยู่” ประเทศในยุโรปใต้จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พวกเขาจะไม่สบายใจเลยในสถานการณ์ที่คลุมเครือ สิ่งที่คาดไม่ถึงพร้อมที่จะ “ซุ่มโจมตี” อยู่เสมอ (ร้อยละ 75–100) ด้านการกำหนดแผนระยะสั้น–ระยะยาวในอนาคต (Long and short term orientation) ประเทศอิตาลีค่อนข้างที่จะมีการวางแผนอนาคต สามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขให้เข้ากับสถานการณ์ บริบท และเวลา (ร้อยละ 61) ขณะที่ประเทศโปรตุเกสจะยึดติดกับวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมและไม่ค่อยคำนึงถึงเป้าหมายในอนาคต (ร้อยละ 28)



ภาพ 6 การเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปเหนือ

ที่มา: Gain, 2021, Online

จากภาพแสดงการเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมของประเทศยุโรปเหนือ จะเห็นได้ว่า ประเทศเดนมาร์กอยู่ในระดับต่ำสุดของมิติความเหลื่อมล้ำทางสังคมหรือความเสมอภาค (Power Distance) เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ (ร้อยละ 18) ด้วยความคิดที่เท่าเทียมกันและมีการกระจายอำนาจ ผู้จัดการไว้วางใจในประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม มีความเคารพซึ่งกันและกัน ในขณะที่ทุกประเทศในยุโรปเหนือมีความเป็นส่วนตัวระดับปานกลาง (Individualism) (ร้อยละ 63–74) โดยการเริ่มต้นทำธุรกิจกับชาวเดนมาร์กนั้นค่อนข้างง่าย พูดคุยเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้น้อยที่สุดและไม่จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ก่อน เป็นที่รู้จักกันดีว่าชาวเดนมาร์กใช้รูปแบบการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา (ร้อยละ 74) ส่วนชาวฟินแลนด์จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดตามประโยชน์ร่วมกัน (ร้อยละ 63) ส่วนสวีเดนมีค่านิยมที่โดดเด่นในสังคม คือ การดูแลผู้อื่นและคุณภาพชีวิต (ร้อยละ 5) เป็นประเทศที่มีการรักษาสมดุลของชีวิตและการทำงานไว้ด้วยกัน มีความเสมอภาคกัน (Masculinity) ชาวสวีเดนเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีการเจรจาพูดคุยกันยาวนานจนกว่าจะได้ฉันทามติ เหมือนกันกับประเทศนอร์เวย์ (ร้อยละ 8) ที่มีการสนับสนุน เช่น การเลื่อนตำแหน่งโดยฉันทามติ มีความร่วมมือแบบอิสระ มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ด้อยโอกาส และมีการดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ ประเทศฟินแลนด์มีความต้องการสูงที่สุดของประเทศยุโรปเหนือในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (ร้อยละ 59) ไม่ค่อยยอมรับพฤติกรรมและความคิดนอกกรอบ ผู้คนมีความต้องการภายในที่จะทำงานหนัก “เวลา คือ เงิน” มีความแม่นยำและตรงต่อเวลาเป็นบรรทัดฐาน และความปลอดภัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในแรงจูงใจส่วนบุคคล ด้านการกำหนดแผนระยะสั้น-ระยะยาวในอนาคต (Long and short

term orientation) ประเทศฟินแลนด์ เดนมาร์ก นอร์เวย์ พวกเขาสนับสนุนความประหยัดและความพยายามในการศึกษาสมัยใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ส่วนสวีเดนถือว่าไม่ได้แสดงความพึงพอใจที่ชัดเจนในมิตินี้ (ร้อยละ 53)

จากการทบทวนพฤติกรรมของชาวยุโรป พบว่า นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีความแตกต่างกันทางมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่แตกต่างกัน (Gain, 2021, Online) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเงื่อนไขและข้อจำกัดเกี่ยวกับ COVID-19 ซึ่งจะมีการอธิบายในหัวข้อถัดไป

การปรับตัวของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเงื่อนไขและข้อจำกัดเกี่ยวกับ COVID-19 ส่วนใหญ่เริ่มใช้ระบบดิจิทัลในการวางแผนการท่องเที่ยว รวมถึงการจองที่พักและบริการต่าง ๆ บนแพลตฟอร์มออนไลน์มากกว่าการซื้อแพคเกจทัวร์จากบริษัทท่องเที่ยวแบบเดิม ขณะเดียวกันพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปยังคงแสดงถึงความกังวลเรื่องสิทธิความเป็นส่วนตัวในการใช้สื่อดิจิทัล อย่างสื่อ Social Media เนื่องจากประเด็นการตรวจสอบและติดตามข้อมูล นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวชาวยุโรปเน้นการท่องเที่ยวระยะสั้นไม่เกิน 1 สัปดาห์ในพื้นที่และประเทศที่ไม่ต้องเดินทางไกลอย่างการท่องเที่ยวในยุโรปเป็นหลัก เนื่องจากหลายประเทศนอกภูมิภาคมีข้อจำกัดที่เข้มงวดในการเดินทางช่วงที่มีการระบาดของ COVID-19 และนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีความระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่ายและราคาความเป็นพิเศษ โดยเฉพาะผลกระทบจากรายได้ของบุคคลที่ลดลงจากการระบาดของ COVID-19 ดังนั้น “ความคุ้มค่า” จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเอเธนส์, 2564, สื่อออนไลน์)

จากการระบาดของ COVID-19 ทำให้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไปสู่เส้นทางความปกติใหม่ของธุรกิจท่องเที่ยว ฌ็อง-บ็องฌัว เบญจปฐุมรงค์ และชุตติกา เกียรติเรืองไกร (2565, สื่อออนไลน์) กล่าวใน BOT Magazine ธนาคารแห่งประเทศไทยว่า การปรับใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นทำให้นักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจที่เคยอยู่ในรูปแบบของ MICE (Meeting, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions) เปลี่ยนไปด้วย จากเดิมที่ต้องเดินทางมาพบปะสังสรรค์ สร้างเครือข่าย มีค่าใช้จ่ายต่อทริปสูง เปลี่ยนเป็นการประชุมออนไลน์ที่ไม่ต้องจองห้องพัก หอประชุม หรือยานพาหนะ รวมถึงนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ต้องการเดินทางมาพักตากอากาศเพื่อหลีกเลี่ยงอากาศหนาว ชื่นชอบการพักผ่อนอยู่ที่ใดที่หนึ่งเป็นระยะเวลานาน และยังคงเดินทางต่อเนื่องตามเส้นทางท่องเที่ยว เข้าชมแหล่งท่องเที่ยวและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น

ดูช่าง ชมคาบาเรต์โชว์ ซึ่งช่วยกระจายรายได้ไปยังหลากหลายพื้นที่และธุรกิจนอกเหนือจากโรงแรมและร้านอาหาร จึงแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อทริปสูง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 นี้ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปตัดสินใจชะลอการเดินทางลง (ณัฐอร เบญจปฐมรงค์ และชุตিকা เกียรติเรืองไกร, 2565, สื่อออนไลน์)

จากการทบทวนการปรับตัวของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 พบว่า พฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ (ณัฐอร เบญจปฐมรงค์ และชุตিকা เกียรติเรืองไกร, 2565, สื่อออนไลน์; สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเอเธนส์, 2564, สื่อออนไลน์) และสำหรับสถานการณ์ COVID-19 พฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องมีการปรับตัวกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เปลี่ยนแปลงไป

ช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีพฤติกรรมแตกต่างจากพฤติกรรมในสถานการณ์ COVID-19 กล่าวคือ จากเดิมนักท่องเที่ยวซื้อแพคเกจทัวร์จากบริษัทท่องเที่ยวมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยจองที่พักและบริการต่าง ๆ บนแพลตฟอร์มออนไลน์ และเปลี่ยนจากการเดินทางผ่านนักตักอากาศระยะเวลานานเป็นการท่องเที่ยวระยะสั้น รวมถึงเปลี่ยนการเดินทางมาพบปะสังสรรค์ผ่านการประชุมสัมมนาในประเทศที่จัดการประชุมเปลี่ยนเป็นการประชุมออนไลน์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

เมื่อผู้ประกอบการเข้าใจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยว และสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่หลากหลายย่อมมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยว

พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยภายนอกของธุรกิจนำเที่ยวที่อาจส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 นี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤต

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

ความหมายและประเภทของภาวะวิกฤตทางการท่องเที่ยว

ภาวะวิกฤต หมายถึง สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม

หรือสุขภาพ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า ที่ก่อให้เกิดสภาวะ
 คุณภาพ โดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าจะเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ มีผลต่อ
 ภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความ
 เสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และภาพลักษณ์ (Covello, 1995) เหตุการณ์ที่สามารถ
 ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นมีมากมาย เช่น เรื่องความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อม การฟ้องร้อง
 การทำผิดกฎหมาย เรื่องภาพลักษณ์สินค้าหรือองค์กร กิจกรรมของ กลุ่มอนุรักษ์ต่าง ๆ ปัญหา
 เกี่ยวกับพนักงาน และปัญหาอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นต้น (Covello, 1995)

ภาวะวิกฤตจึงเป็นเหตุการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง ถ้าแก้ไข
 ได้อย่างดี วิกฤตอาจช่วยเพิ่มภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรนั้น ๆ แต่หาก
 แก้ไขได้ไม่ดีมักมีผลเสียหายให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหลักใน
 การบริหารภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤตได้สำเร็จ
 มักเกิดจากไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี (Grant and Powell, 2000; Seitel, 2007)

สรุปความหมายของ “ภาวะวิกฤตทางการท่องเที่ยว” คือ เหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นที่จะมี
 ผลกระทบต่อ ชื่อเสียง ความเชื่อถือ ศรัทธาต่อธุรกิจท่องเที่ยวหรือการท่องเที่ยว ซึ่งจะมีผล
 โดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการดำเนินการหรือความสามารถในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและ
 ระยะยาว และมีลักษณะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกระทันหัน มีผลกระทบสูง มีระยะเวลาในการ
 บริหารจัดการได้น้อย (อริสรา เสยานนท์, 2560)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในธุรกิจท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กร ภาครัฐบาล
 และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับวิกฤตนั้นอย่างเต็มที่ แต่สิ่งสำคัญ
 สิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องระลึกถึง คือ การบริหารงานให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้
 อย่างต่อเนื่องได้อย่างปกติ ในการบริหารองค์กรสิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณา คือ การกำหนด
 กลยุทธ์ทางการบริหารควบคู่ไปกับสถานภาพทางความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้ำ
 นักท่องเที่ยว สื่อมวลชน และพนักงาน เป็นต้น (อริสรา เสยานนท์, 2560)

เมื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังคงต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงมี
 งานวิจัยจำนวนมากที่มีการจัดประเภทของวิกฤตการณ์ไว้ ดังนี้

พาร์สัน (Parsons, 1996) กล่าวว่า วิกฤตการณ์สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

- 1) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีซึ่งเป็นธรรมชาติของมัน โดยอาจจะมีการเตือนเพียงเล็กน้อย
 หรือไม่มีเลย ซึ่งพบว่าเป็นวิกฤตการณ์ที่ไม่สามารถจะจัดทำแผนรับมือก่อนที่เกิดวิกฤตได้
- 2) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่และสามารถที่จะรับมือกับมัน

เลอร์บิงเกอร์ (Lerbinger, 1997) กล่าวว่า วิกฤตการณ์อาจจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยทั่วไปตามปัจจัยสำคัญที่ต้องเผชิญ คือ ปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งปัจจัยภายนอกสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมของมนุษย์หรือสังคม จากสภาพดังกล่าวสามารถแบ่งเป็นประเภทของวิกฤตการณ์ได้ 4 ประเภท ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ความล้มเหลวของเทคโนโลยี การเผชิญหน้า และการประสังค์ร้าย ส่วนปัจจัยภายใน จะมีสภาพแวดล้อมที่เจาะจง ได้แก่ ความล้มเหลวของการจัดการ โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเภทของวิกฤตการณ์ได้ดังนี้ การบิดเบือนข้อมูล การหลอกลวง และการประพฤติดี นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างวิกฤตการณ์ทั้ง 7 ประเภทที่มีผลโดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จะนำเสนอต่อภาพต่อไปนี้

ปัจจัยสำคัญ	สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง	ประเภทของวิกฤตการณ์	ตัวอย่างของวิกฤตการณ์
ปัจจัยภายนอก	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	ภัยธรรมชาติ	แผ่นดินไหวความเสียหายทรัพย์สิน ภูเขาไฟระเบิด สึนามิ น้ำท่วม
		ความล้มเหลวของเทคโนโลยี	น้ำมันรั่วไหลปนเปื้อนมหาสมุทร
	สภาพแวดล้อมของมนุษย์หรือสังคม	การเผชิญหน้า	การนัดหยุดงานเพื่อขัดขวางการดำเนินงานตามปกติ.
		การประสังค์ร้าย	การโจมตีของผู้ก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม
ปัจจัยภายใน	การล้มเหลวของการบริหารจัดการ	การบิดเบือนข้อมูล	การให้ข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงแก่องค์กร
		การหลอกลวง	ร้านอาหารให้บริการทราบว่ารายการอาหารบูดหรือปนเปื้อนแต่ไม่แจ้งให้ลูกค้าทราบ
		การประพฤติดี	คนภายในองค์กรยกยอกเงินในการลงทุนต่างๆ

ภาพ 7 ประเภทของวิกฤตการณ์ตามแนวความคิดของ Lerbinger

ที่มา: มณฑิรา เกียรติถาวรนนท์, 2558

นอกจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นดังข้างต้นแล้ว ยังมีวิกฤตการณ์อื่น ๆ ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังนี้ (อริสรา เสยานนท์, 2563)

1. วิกฤตจากภัยธรรมชาติ (Natural Crisis หรือ Natural Disaster) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดอันตรายและเกิดความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สินต่าง ๆ ภัยพิบัติทางธรรมชาติเกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุภายในโลก เช่น แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด 2) ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นบนผิวโลก เช่น การเกิดแผ่นดินถล่ม อุทกภัย ภัยแล้ง ไฟป่า 3) ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในบรรยากาศ เช่น ภาวะโลกร้อน ลูกเห็บ พายุ เป็นต้น

2. วิกฤตจากการก่อการร้าย (Terrorism Crisis) เป็นพฤติกรรมรุนแรงซึ่งมีเจตนาที่จะก่อให้เกิดความกลัว กระทำการเพื่อจุดประสงค์ทางศาสนา การเมือง หรืออุดมการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการกระทำที่จงใจหรือไม่ใส่ใจต่อความปลอดภัยของผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องและกระทำโดยองค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ

3. วิกฤตจากโรคระบาด

โรคระบาด คือ โรคที่สามารถติดต่อกันได้ และเป็นโรคที่ก่อให้เกิดความเสียหายและเป็นอันตราย เพราะโรคระบาดบางชนิดเป็นโรคติดต่อร้ายแรงที่คร่าชีวิตคนเป็นร้อยเป็นพันคนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โรคระบาดจึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีโรคระบาดต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และยังแพร่ระบาดในประเทศไทย รัฐบาลไทยจึงมีการจัดการอย่างเคร่งครัดเพื่อคัดกรองสุขภาพของผู้โดยสารที่เดินทางเข้ามาในประเทศและทำการตรวจวัดอุณหภูมิของผู้โดยสารที่จุดเข้าออกภายในสนามบิน

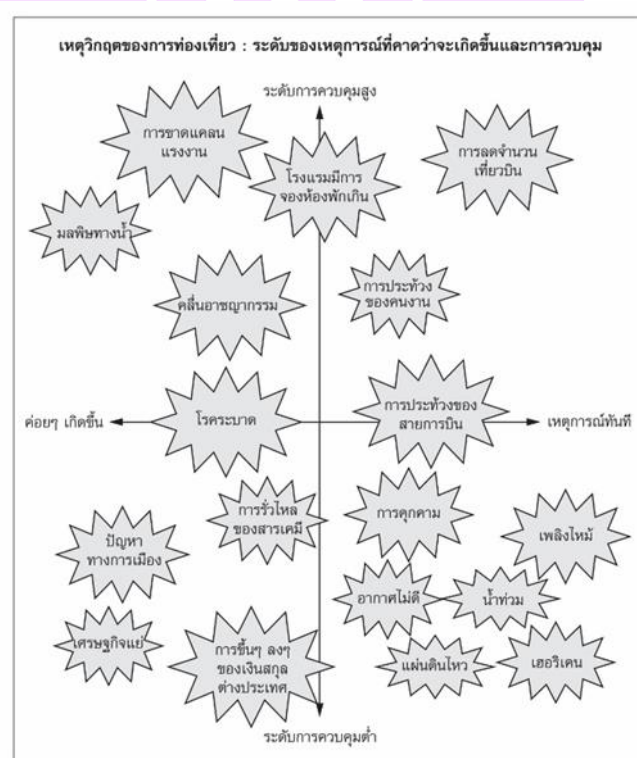
โรคระบาดร้ายแรงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว มีดังนี้ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) โรคซาร์ส (SARS) โรคไวรัสอีโบลา หรือโรคไข้เลือดออกอีโบลา (Ebola) โรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ชนิดเอ (H1N1) หรือไข้หวัดใหญ่ 2009

4. วิกฤตจากการเมือง การเมืองทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศเป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการตลาดของธุรกิจท่องเที่ยวที่ไม่สามารถจะควบคุมได้ วิกฤตทางการเมืองจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ยากแก่การคาดเดา เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างรวดเร็วและรุนแรง อีกทั้งต้องใช้เวลาในการกู้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้กลับคืนมา ดังนั้นการวางแผนเพื่อรองรับวิกฤตล่วงหน้าย่อมทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่รุนแรงและลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้

5. วิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตเศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศล้วนมีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ซึ่งการท่องเที่ยวนั้นเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและมีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจขึ้นทำให้เกิด

ผลกระทบต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว จึงทำให้นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการปรับตัวต่อเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น นักท่องเที่ยวมีจำนวนน้อยลงในการเดินทางท่องเที่ยว เลื่อนเวลาการท่องเที่ยว เปลี่ยนสถานที่ท่องเที่ยว หรือยกเลิกการเดินทางท่องเที่ยว

เหตุวิกฤตบางอย่างอาจไม่เกิดผลกระทบกับธุรกิจโดยตรงหรืออย่างรวดเร็ว แต่เป็นผลกระทบที่ส่งผลมาจากเหตุฉุกเฉิน เช่น การระบาดของเชื้อโรคติดต่อ การลดจำนวนเที่ยวบิน การขาดแคลนแรงงานในชุมชน การหยุดงานของการขนส่ง การขาดแคลนน้ำมัน การหยุดงานของคนงาน การเปลี่ยนแปลงเงินสกุลต่างประเทศ ราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ลดลงการตกต่ำทางเศรษฐกิจ และการกระทำที่คุกคามทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ (อริสรา เสยานนท์, 2563)



ภาพ 8 เหตุวิกฤตของการท่องเที่ยว: ระดับของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการควบคุม

ที่มา: Gee and Cain, 1986 อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2563

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถต่อการควบคุมเหตุวิกฤต เหตุฉุกเฉิน หรือการลดลงของผลกระทบขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงหลายสิ่ง สามารถทำได้โดยรู้ถึง

ลักษณะของเหตุวิกฤต การเกิดเหตุวิกฤตที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์หรือจากภัยธรรมชาติ จำนวนของข้อควรระวังที่ถูกกำหนดไว้ เวลาที่สามารถกระทำได้ และผู้คนหรือสถาบันที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้น อาทิ แผ่นดินไหวและเฮอริเคนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนอย่างเหมาะสมในการบรรเทาภัยไว้ ในขณะที่ภัยทางการคุกคามและทางอาชญากรรม การขาดแคลนแรงงาน และการจองห้องพักในโรงแรมเกินจำนวนที่มีอยู่ซึ่งถือว่าเป็นเหตุวิกฤตแต่สามารถที่จะลดหรือป้องกันโดยการกระทำเฉพาะได้

เนื่องจากทุกวิกฤตการณ์มีลักษณะเฉพาะ อาจเป็นเรื่องยากที่จะนำการจัดการวิกฤตในสถานการณ์ต่าง ๆ ไปใช้กับการระบาดใหญ่ของ COVID-19 จากข้อมูลของ Hidalgo, et al. (2022) มีความแตกต่างที่สำคัญสี่ประการระหว่างวิกฤตนี้กับวิกฤตอื่น ๆ ได้แก่ ความรุนแรง ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ระยะเวลา และระดับความไม่แน่นอน ดังนั้น วิกฤตนี้จึงจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติและกลยุทธ์เฉพาะในการตอบสนอง (Promnil and Polnyotee, 2023)

ทั้งนี้ภาวะวิกฤตสามารถแบ่งระยะเวลาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุ และระยะภายหลังเกิดเหตุ ดังนี้

1. ระยะก่อนเกิดภัย หมายถึง ช่วงเวลาที่ยังไม่เกิดภัยพิบัติขึ้นนับตั้งแต่ช่วงเวลาที่ เป็นปกติที่ยังไม่มีสิ่งเตือนบอกเหตุว่าจะมีภัยเกิดขึ้นจนถึงในช่วงเวลาที่มีสิ่งเตือนบอกเหตุที่กำลังจะเกิดภัยพิบัติขึ้น เป็นช่วงเวลาที่ต้องเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ระยะขณะเกิดภัย หมายถึง ช่วงเวลาที่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน เป็นช่วงเวลาที่ผู้ประสบภัยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้หรือไม่สามารถควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หน่วยงานต่าง ๆ ต้องเริ่มเข้ามาให้ความช่วยเหลือ

3. ระยะหลังเกิดภัย หมายถึง ช่วงเวลาที่ภัยพิบัติได้ผ่านพ้นไปแล้ว เป็นช่วงเวลาที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือทั้งการบรรเทาภัยและการฟื้นฟูสภาพในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประสบภัย อาคารบ้านเรือน และสาธารณูปโภคต่าง ๆ ด้วย (กำไลรัตน์ เย็นสุดจิตร, 2553 อ้างอิงใน รณณภัทร พันโกฏิ, 2560)

การป้องกันการเกิดภัยพิบัติแบบสมัยใหม่ เป็นการวางแผนเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากมีวงจรถูกเกิดภัยพิบัติแล้วยังมีวงจรถูกใช้ในการจัดการกับภัยพิบัติ อีก 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ได้แก่

1. การลดผลกระทบ (Mitigation) คือ กิจกรรมที่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการลดผลกระทบและความรุนแรงของภัยพิบัติที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดอันตรายและความสูญเสียแก่ประชาชน

และประเทศ

2. การเตรียมความพร้อม (Preparedness) คือ การเตรียมการก่อนไว้ล่วงหน้าหรือ การกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถให้กับรัฐบาล องค์กร ชุมชน และบุคคล ในการเผชิญกับสถานการณ์การเกิดภัยพิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและทัน่วงทีมากขึ้น

3. การรับมือ (Response) คือ การปฏิบัติอย่างทันทีทันใดเมื่อยามภัยพิบัติเกิดขึ้น ประกอบไปด้วย การกู้ภัย การให้การรักษายาบาล การจัดหาสิ่งของที่จำเป็นและแจกจ่ายได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมทั้งการให้บริการที่จำเป็นอื่น ๆ ในสถานการณ์ฉุกเฉิน

4. การฟื้นฟูบูรณะ (Recovery) การฟื้นฟูบูรณะนั้นเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเมื่อเหตุการณ์ภัยพิบัตินั้นได้ผ่านพ้นไปแล้ว และเพื่อให้พื้นที่หรือชุมชนที่ได้รับภัยพิบัติ กลับคืนสู่สภาพที่ดีขึ้น



ภาพ 9 ความสัมพันธ์องค์ประกอบของวงจรการจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management Cycle)

ที่มา: รณนภัทร พันโกฏิ, 2560

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า วิกฤตทางการท่องเที่ยวเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กระทั่งกัน มีผลกระทบสูง อาจมีผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการดำเนินการหรือความสามารถ ในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีระยะเวลาในการบริหารจัดการได้น้อย (อริสรา เษายนนท์, 2560) ซึ่งวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัย ภายนอก และวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน (Lebinger, 1997 อ้างอิงใน อริสรา เษายนนท์,

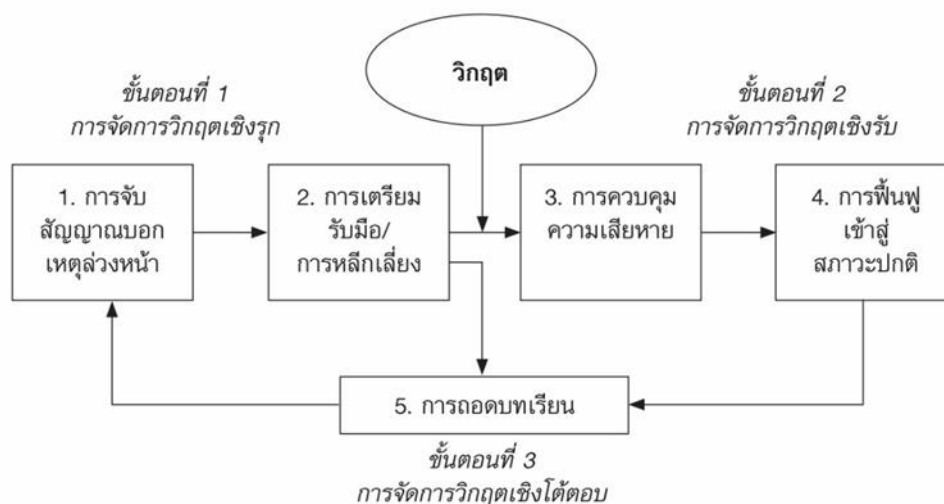
2563) โดยวิกฤต COVID-19 จัดว่าเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากวิกฤตโรคระบาดอื่น ๆ ใน 4 ประการ ได้แก่ ความรุนแรง ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ระยะเวลา และระดับความไม่แน่นอน (Hidalgo, et al., 2022) ส่งผลให้ ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวในภาวะวิกฤต COVID-19 เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ในประเทศไทยที่แตกต่างจากภาวะวิกฤตอื่นที่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาการปรับตัวของธุรกิจนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

คาร์น ลอร์ด (Lord, K., n.d. อ้างอิงใน อริสรา เษยานนท์, 2563) กล่าวว่า การจัดการสถานการณ์วิกฤตไม่ง่ายในทางการจัดการ ไม่สามารถแยกการจัดการสถานการณ์วิกฤต ออกจากการวางแผนนโยบาย (Policy Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ได้เลย ขณะเดียวกันการจัดการสถานการณ์วิกฤตยังขึ้นอยู่กับระดับของทักษะการปฏิบัติการ และการจัดการในองค์กร ความกดดันของสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการตัดสินใจ การจัดการสถานการณ์วิกฤตต้องการการปรับแก้ ปัญหาในระดับความสัมพันธ์ที่กระทบกับองค์กรของรัฐบาล พอ ๆ กับการเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ หากปราศจากการเตรียมการในการจัดการสถานการณ์วิกฤต ที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้การปรับแก้ปัญหาไม่เกิดขึ้น และความพยายามไกล่เกลี่ยอาจสูญเปล่า คาร์น ลอร์ด แนะนำว่าการเตรียมการที่ดีสำหรับการจัดการสถานการณ์วิกฤตไม่สามารถใช้การสันนิษฐานได้ แต่ต้องการการจัดการที่มีมาตรฐานของหน่วยงานที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาส่วนมากจะพบว่าเป็นสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของโลกมากกว่า

ดร.คาร์เตอร์ แมคนามาระ (Carter, M., 1999 อ้างอิงใน อริสรา เษยานนท์, 2563) กล่าวว่า การจัดการวิกฤตเป็นศาสตร์สาขาใหม่ของวิชาการจัดการ (Management) มีกิจกรรมครอบคลุมถึงความสามารถในการคาดการณ์วิกฤต และการวางแผนที่จะจัดการวิกฤต เช่น การจัดการกับระบบคอมพิวเตอร์เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น องค์กรมีเวลาและอุปกรณ์ในการจัดการตามแผนอย่างพอเพียงในการจัดการวิกฤตอย่างไร เป็นต้น การจัดการวิกฤตเป็นการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ต้องกำหนดลักษณะที่ชัดเจนของสถานการณ์วิกฤต การพยายามที่จะบรรเทาความเสียหายที่เกิดจากวิกฤต การจัดการวิกฤตมักจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ช่วยบรรเทาความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร และสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากวิกฤต

ซึ่งสอดคล้องกับ Sian, et al. (2009); อริสรา เสยานนท์ (2560) ที่ให้ความหมายของการจัดการวิกฤต คือ กระบวนการและรูปแบบการจัดการที่องค์กรนำมาใช้ในภาวะวิกฤต ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า การหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบและให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูธุรกิจ (Sian, et al., 2009; อริสรา เสยานนท์, 2560) ซึ่ง Coombs (2012) ระบุว่า รูปแบบการจัดการวิกฤตเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทั้ง 3 ระยะของวิกฤต ได้แก่ ระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis Stage) ระยะวิกฤต (Crisis Stage) และระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-Crisis Stage) ซึ่งในแต่ละระยะจะมีการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ พอชานต์ และมิตรอฟฟ์ (Pauchant and Mitroff, 1992, p. 134 อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2563) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการจัดการวิกฤต มี 3 ขั้นตอน 5 ระยะดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพ 10 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอน และกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ

ที่มา: Pauchant and Mitroff, 1992, p. 134 อ้างอิงใน อริสรา เสยานนท์, 2563, หน้า 59

จากภาพข้างต้นแสดงการจัดการวิกฤต 3 กลยุทธ์ใน 5 ระยะ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management Strategy) เป็นการจัดการก่อนเหตุการณ์จะกลายเป็นวิกฤต หากองค์กรสามารถจัดกิจกรรมด้านการผลิตและการตลาดได้ดี จะสามารถควบคุมสถานการณ์ทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากกว่าคู่แข่งที่ไม่มีเตรียมพร้อม ประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการวิกฤต 2 ระยะ คือ

1.1 ระยะของการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า (Signal Detection) คือ ก่อนที่เหตุวิกฤตจะเกิดขึ้นจะมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า เพียงแต่องค์กรหรือธุรกิจจะสามารถจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้านั้นได้หรือไม่

1.2 ระยะของการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตหรือการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต (Preparation/Prevention) คือ หลังจากที่ยังคงคาดการณ์หรือธุรกิจสามารถจับสัญญาณบอกเหตุได้องค์กรจะเตรียมสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตหรือปล่อยให้วิกฤตนั้นเกิดขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการวิกฤตเชิงรุกได้ควรต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) การจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเพียงพอ 2) ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากวิกฤต 3) จัดเตรียมระบบการเตือนภัยพิบัติ 4) จัดทำแผนป้องกันการเกิดเหตุวิกฤตเป็นต้น และ 5) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในภาวะวิกฤต (Sian, et al., 2009)

2. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management Strategy) เป็นการจัดการวิกฤตที่ดำเนินการในระหว่างเกิดวิกฤต ประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการวิกฤต 2 ระยะ คือ

2.1 ระยะของการควบคุมความเสียหายจากวิกฤต (Damage Limitation/Containment) คือ เป็นการควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามควบคุมสถานการณ์ประกอบด้วย การลดกำลังการผลิต การลดจำนวนพนักงาน รวมถึงการลดต้นทุนการดำเนินงานต่าง ๆ และลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.2 ระยะของการฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ (Recovery) คือ เป็นกระบวนการในฟื้นฟูธุรกิจให้กลับสู่สภาวะปกติให้เร็วที่สุด ได้แก่ การหารายได้เพิ่ม เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงโต้ตอบ (Interactive Crisis Management Strategy) เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาใช้ เพื่อในการโต้ตอบเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้น ประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการวิกฤต 1 ระยะ คือ ระยะของการถอดบทเรียนเป็นระยะที่สำคัญ เป็นการถอดบทเรียนจากการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤตซึ่งทำให้มองเห็นจุดบกพร่องในขั้นตอนของการรับมือ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการในการรับมือเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตหรือถ้าเกิดวิกฤตขึ้นก็จะโต้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นและดึงองค์กรกลับสู่สภาวะปกติได้เร็วที่สุด ทั้งนี้ Veronika (2019) เสนอว่า หลังจากที่มีการถอดบทเรียนแล้วควรมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความไม่แน่นอน การตอบสนองกับวิกฤตที่เกิดขึ้น แนวทางการแก้ไขวิกฤตและบทเรียนจากเหตุการณ์วิกฤต (Ulmer, Seeger and Sellnow, 2007, p. 13)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต สรุปได้ว่าการจัดการวิกฤต หมายถึง รูปแบบการจัดการและการปรับตัวขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบและให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูธุรกิจ (Sian, et al., 2009; อริสรภา เสยานนท์, 2560) ซึ่งกลยุทธ์การจัดการวิกฤต แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ตามระยะของวิกฤต ได้แก่

1. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ในระยะเวลาก่อนเกิดวิกฤต (Pre-Crisis Stage) ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องและเพียงพอ 2) ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากวิกฤต 3) จัดเตรียมระบบการเตือนภัยพิบัติ 4) จัดทำแผนป้องกันการเกิดเหตุวิกฤต เป็นต้น และ 5) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในภาวะวิกฤต (Sian, et al., 2009)

2. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ในระยะเวลาวิกฤต (Crisis Stage) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมความเสียหายจากวิกฤต ประกอบด้วย การลดกำลังการผลิต การลดจำนวนพนักงาน รวมถึงการลดต้นทุนการดำเนินงานต่าง ๆ และลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และเพื่อฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ (Recovery) ได้แก่ การหารายได้เพิ่ม เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงโต้ตอบ (Interactive Crisis Management Strategy) นิยมใช้ระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-crisis Stage) เป็นการถอดบทเรียนจากการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤต ซึ่งทำให้มองเห็นจุดบกพร่องในขั้นตอนของการรับมือ และควรมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความไม่แน่นอน การตอบสนองกับวิกฤตที่เกิดขึ้น แนวทางการแก้ไขวิกฤต และบทเรียนจากเหตุการณ์วิกฤต (Ulmer, Seeger and Sellnow, 2007, p. 13)

นโยบายภาครัฐและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายและมาตรการของภาครัฐใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายและมาตรการด้านการเงินและสังคม 2) นโยบายและมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว และ 3) นโยบายและมาตรการด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นโยบายและมาตรการด้านการเงินและสังคม

รัฐบาลไทยโดยกระทรวงการคลัง ได้มีมาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนา (COVID-19) ออกมา 3 ระยะ (รัฐบาลไทย, 2563, สื่อออนไลน์) ประกอบด้วย

1. มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนาต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงทางอ้อม ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 1) มาตรการด้านการเงิน 2) มาตรการภาษี และ 3) มาตรการช่วยเหลืออื่น ๆ

2. มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนาต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงทางอ้อม ระยะที่ 2 ประกอบด้วย 1) มาตรการดูแลและเยียวยา “แรงงานลูกจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว อาชีพอิสระที่ไม่อยู่ในระบบประกันสังคม” ซึ่งได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) และ 2) มาตรการดูแลและเยียวยา “ผู้ประกอบการ”

3. มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนาต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงทางอ้อม ระยะที่ 3 ประกอบด้วย 1) ร่างพระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ. (ร่าง พ.ร.ก. กู้เงินฯ) 2) มาตรการเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและระบบ การเงิน และ 3) มาตรการช่วยเหลืออื่น ๆ

เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2563 เวลา 13.30 น. พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธานการประชุม ศูนย์บริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากผลกระทบการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศูนย์บริหารสถานการณ์เศรษฐกิจ: ศบค.) ครั้งที่ 4/2563 ณ ตึกภักดีบดินทร์ ทำเนียบรัฐบาล โดยที่ประชุมได้รับทราบข้อเสนอมาตรการเศรษฐกิจรายสาขาจากภาคเอกชน เสนอโดยคณะอนุกรรมการวิเคราะห์และสนับสนุนเศรษฐกิจรายสาขา ภายใต้คณะกรรมการบริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากผลกระทบของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ประกอบด้วยข้อเสนอมาตรการเศรษฐกิจในภาพรวมจำนวน 6 ด้าน ซึ่งหลายมาตรการรัฐบาลได้ดำเนินการไปบางส่วนแล้ว (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563, สื่อออนไลน์) ประกอบด้วย

1. เพิ่มสภาพคล่องธุรกิจ อาทิ การสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Softloan) และจัดตั้งกองทุนพิเศษ การผ่อนปรนหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ การขยายเวลาชำระหนี้สำหรับธุรกิจ การขยายการค้าประกันสินเชื่อของบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) และการปรับโครงสร้างหนี้

2. ลดต้นทุนและภาระค่าใช้จ่าย อาทิ การลดภาษี/ยกเว้นการจัดเก็บ ภาษี การให้ค่าใช้จ่ามายกหักลดหย่อนภาษี การลด/ยกเว้นค่าปรับและค่าธรรมเนียมของภาครัฐ การเร่งรัด

การจ่ายเงินภาครัฐ การขยายสิทธิประโยชน์กองทุนประกันสังคม และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายในการขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การพัฒนาแรงงาน

3. กระตุ้นตลาดและการใช้จ่ายของผู้บริโภค อาทิ การสนับสนุน สินค้าที่ผลิตในประเทศ (Made in Thailand) ให้เป็นวาระแห่งชาติ และการส่งเสริมด้านการตลาดและการใช้จ่าย

4. รักษาการจ้างงานและยกระดับฝีมือแรงงาน อาทิ การรักษาการจ้างงาน และการพัฒนาคุณภาพฝีมือแรงงาน

5. กระตุ้นการลงทุนของนักลงทุนไทยและต่างชาติ อาทิ การขยายสิทธิประโยชน์เพื่อส่งเสริมการลงทุน การจูงใจ ให้เกิดการลงทุนภายในประเทศ การอำนวยความสะดวกให้ผู้เชี่ยวชาญ/นักลงทุนต่างชาติเดินทางเข้าประเทศ

6. ลดอุปสรรคจากการดำเนินงานภาครัฐ อาทิ การปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และการสร้างระบบนิเวศให้เอื้ออำนวย นอกจากนี้ คณะอนุกรรมการฯ ยังได้เสนอมาตรการเศรษฐกิจเฉพาะสาขาธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมภาคการผลิตที่สำคัญ อาทิ ภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคการท่องเที่ยว ภาคการค้า และ ภาคบริการ

รับทราบความคืบหน้ามาตรการเศรษฐกิจที่สำคัญ ดังนี้

1. มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย เสนอโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ระยะที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การเยียวยาช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อย SMEs Corporate ได้แก่ ลูกหนี้ รายย่อย รวมมูลค่า 3.84 ล้านล้านบาท จำนวน 10.97 ล้านบัญชี ลูกหนี้ SMEs รวมมูลค่า 2.14 ล้านล้านบาท จำนวน 1.12 ล้านบัญชี และลูกหนี้ Corporates รวมมูลค่า 0.92 ล้านล้านบาท จำนวน 37,114 บัญชี

1.2 สถาบันการเงินติดตามดูแลลูกหนี้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ติดต่อลูกหนี้ ไปเยี่ยมกิจการ เพื่อประเมินผลกระทบ รวมทั้งจัดทำช่องทางให้ลูกหนี้แจ้งสถานะและความประสงค์ในการรับความช่วยเหลือเพิ่มเติม เช่น การปรับปรุง โครงสร้างหนี้ เป็นต้น

1.3 การเตรียมมาตรการรองรับการฟื้นตัวของธุรกิจในระยะต่อไป โดยลูกหนี้ธุรกิจที่มีเจ้าหนี้หลายรายสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการ DR BIZ ซึ่งเป็นระบบ One Stop Service ให้ลูกหนี้ได้ติดต่อเจ้าหนี้ เพื่อแก้ไขหนี้เดิม และมีโอกาสได้สินเชื่อใหม่

ในส่วนของภาคการท่องเที่ยวได้มีมาตรการในการบรรเทา เยียวยา และฟื้นฟูผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการและแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ซึ่งมีการดำเนินการใน 2 ระยะ โดยในระยะแรก ประกอบด้วย 1) มาตรการด้านการเงินและการคลัง และ 2) มาตรการด้านการให้การช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ ส่วนมาตรการในระยะที่ 2

ประกอบด้วย 1) มาตรการเสริมสร้างและการรักษาขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยว 2) มาตรการด้านการสร้างรายได้แก่สถานประกอบการท่องเที่ยว 3) การพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการท่องเที่ยว 4) การสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านการท่องเที่ยวและด้านสุขอนามัย 5) การช่วยเหลือกลุ่มผู้ประกอบการท่องเที่ยว 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563ก, สื่อออนไลน์) และยังมีกรอบมาตรการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะกรณี “ธุรกิจท่องเที่ยว” กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้องได้รับมาตรการช่วยเหลือเช่นเดียวกับมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการทั่วไปและได้รับความช่วยเหลือในมาตรการเพิ่มเติม (มติชนออนไลน์, 2563, สื่อออนไลน์) ดังนี้

1. คืนสภาพคล่อง/เพิ่มรายได้/สร้างดีมานด์/มาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการจัดอบรมสัมมนาภายในประเทศให้บริษัท/ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหักรายจ่ายได้ จ่ายเป็นค่าห้องสัมมนา ค่าห้องพัก ค่าขนส่ง หรือรายจ่ายอื่นที่เกี่ยวกับการอบรมสัมมนาภายในประเทศที่ได้จัดขึ้นให้แก่ลูกจ้าง หรือรายจ่ายที่ได้จ่ายให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว เพื่อการอบรมสัมมนาภายใน ประเทศ หักภาษีได้ 2 เท่าของรายจ่ายตามที่จ่ายจริง ให้หน่วยงานต่าง ๆ ปรับแผนการเดินทางไปราชการต่างประเทศที่ตั้งไว้สำหรับศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา อบรมที่ต่างประเทศ มาดำเนินการภายในประเทศ หรือเปลี่ยนแปลงงบไปตามแนวทางข้างต้น

2. ลด/ชะลอภาระค่าใช้จ่าย/เลื่อนการจ่ายค่าเช่าที่ราชพัสดุสำหรับผู้เช่าประเภทผู้ประกอบการที่อยู่ธุรกิจท่องเที่ยว และเกี่ยวข้องไปจนถึงกันยายน 2563 ชยายเวลาชำระค่าไฟฟ้าและค่าน้ำประปาสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้า/น้ำ ประเภทกิจการเฉพาะอย่าง (ธุรกิจโรงแรมและกิจการให้เช่าพักอาศัย) ตลอดจนไม่คิดค่าปรับ (ดอกเบี้ยย) ตลอดระยะเวลาผ่อนผัน และผ่อนผันไม่เกิน 6 เดือน ของแต่ละรอบบิล มาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงกิจการโรงแรมให้บริษัท/ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ประกอบกิจการโรงแรมหักรายจ่ายสำหรับเงินได้เท่ากับรายจ่ายที่ได้จ่ายเพื่อการต่อเติมเปลี่ยนแปลง ขยายออก หรือทำให้ดีขึ้นซึ่งทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับกิจการ แต่ไม่ใช่เป็นการซ่อมแซมให้คงสภาพเดิมเป็นจำนวน 1.5 เท่าของรายจ่ายตามจำนวนที่จ่ายจริง **คืนเงินหลักประกันสำหรับธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภท** ร้อยละ 70 ของเงินหลักประกัน ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวประเภทเฉพาะพื้นที่ได้คืน 7,000 บาท ประเภทภายในประเทศได้คืน 35,000 บาท ประเภทนำเที่ยวจากต่างประเทศ ได้คืน 70,000 บาท และประเภททั่วไปได้คืน 140,000 บาท

นโยบายและมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว

มาตรการด้านการท่องเที่ยว เสนอโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ประกอบด้วย

1. โครงการเราเที่ยวด้วยกัน ความคืบหน้าล่าสุด ณ วันที่ 4 ตุลาคม 2563 มีผู้ลงทะเบียนทั้งหมด 5.27 ล้านคน และมีผู้ใช้สิทธิแล้ว 1,406,808 คีน และมีสัดส่วนจากรัฐสนับสนุน 1,537.2 ล้านบาท สำหรับมูลค่ายอดใช้จ่าย E-Voucher รวมทั้งหมด 916.4 ล้านบาท มีสัดส่วนจากรัฐสนับสนุน 345.7 ล้านบาท ขณะที่ตัวเครื่องบินมีผู้ใช้สิทธิแล้ว 51,753 สิทธิ ซึ่งมีสัดส่วนรัฐสนับสนุน 43.9 ล้านบาท

สำหรับมูลค่ายอดใช้จ่ายภายใต้โครงการนี้รวมจำนวน ทั้งหมด 5,096.5 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น ยอดมูลค่าโรงแรมที่พักจำนวน 4,049.7 ล้านบาท E-Voucher 916.4 ล้านบาท และสายการบิน 130 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยว 3,169.7 ล้านบาท และจากรัฐบาล 1,926.8 ล้านบาท

2. โครงการกำลังใจ มีบริษัทนำเที่ยวเข้าร่วม จำนวน 3,959 บริษัท นักท่องเที่ยวเข้าร่วมจำนวน 379,771 คน และมีสัดส่วนรัฐสนับสนุน 759,542,000 บาท

3. แนวทางการเปิดรับนักท่องเที่ยว ประเภทพิเศษ Special Tourist VISA (STV) ปัจจุบัน มีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่แจ้งความประสงค์เดินทางเข้าประเทศไทยภายใต้ STV จากภูมิภาคต่าง ๆ รวม 1,615 คน แบ่งเป็น นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออก จำนวน 924 คน ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้ จำนวน 229 คน ภูมิภาคยุโรป แอฟริกา และตะวันออกกลาง จำนวน 462 คน

ขณะที่มีนักท่องเที่ยวซึ่งสอบถามจำนวนเบื้องต้นจากภูมิภาคยุโรป แอฟริกา และตะวันออกกลาง จำนวน 500 คน และจากภูมิภาคอเมริกา จำนวน 69 คน โดยในปัจจุบัน มี 5 จังหวัดที่สามารถรองรับการกักตัวได้ ซึ่งแบ่งเป็นโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ผ่านการตรวจประเมิน Alternative State Quarantine (ASQ) จำนวน 84 แห่ง และโรงแรมในชลบุรีบุรีรัมย์ ภูเก็ต และปราจีนบุรีที่ผ่านการตรวจประเมิน Alternative Local Quarantine (ALQ) จำนวน 11 แห่ง

4. โครงการ Thailand Elite Member Quarantine (TEMQ) ซึ่งมีจำนวนสมาชิกที่อยู่นอกประเทศไทยประมาณ 7,000 คนนั้น พบว่ามีสมาชิกที่ตอบรับโครงการ TEMQ และนำส่งกระทรวงต่างประเทศผ่าน ททท. แล้ว จำนวน 448 คน สมาชิกที่ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงต่างประเทศแล้วจำนวน 304 คน สมาชิกที่ได้รับ COE และเที่ยวบินจำนวน 49 คน สมาชิกที่เดินทางถึงประเทศไทยแล้วและอยู่ในระหว่างการกักตัว จำนวน 35 คน และสมาชิกที่เสร็จสิ้นการกักตัวในเดือนกันยายนทั้งสิ้น 14 คน

5. โครงการกระตุ้นการเดินทาง Workation Thailand ทำงานเที่ยวได้ ภูมิใจช่วยชาติ โดยเชิญชวนบริษัทที่ จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ องค์กร และหน่วยงาน ร่วมซื้อแพคเกจ

ในโครงการพร้อมสิทธิพิเศษอื่น ๆ มากมาย ทั้งนี้ หน่วยงานเข้าร่วมโครงการจะได้รับของรางวัล Certificate และโล่ประกาศเกียรติคุณจากฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา

เห็นชอบการปรับปรุงมาตรการเราเที่ยวด้วยกันและมาตรการกำลังใจ เสนอโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ดังนี้

1. อนุมัติให้เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร จำนวน 570 คน และเจ้าหน้าที่หัวหน้างานสาธารณสุขมูลฐานและงานสุขภาพภาคประชาชนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2,615 คน ให้สามารถเข้าร่วมโครงการกำลังใจได้

2. อนุมัติให้ผู้ที่เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันสามารถใช้บริการโรงแรมที่พักและใช้ E-Voucher สำหรับค่าสนับสนุนอาหาร ค่าเข้าชมแหล่งท่องเที่ยว ค่าสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ในจังหวัดภูมิลำเนาตามทะเบียนบ้านได้

3. อนุมัติขยายระยะเวลาดำเนินโครงการกำลังใจ และเราเที่ยวด้วยกัน ไปจนถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2564

4. อนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณดำเนินโครงการกำลังใจ และเราเที่ยวด้วยกัน ไปจนถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2564

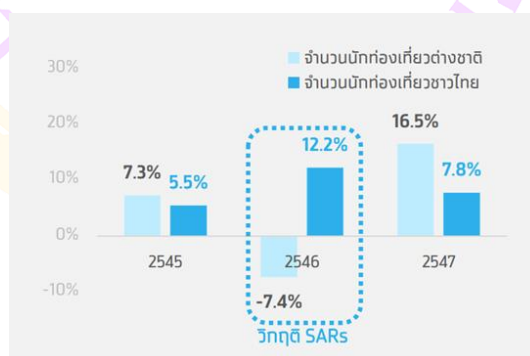
หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 คลี่คลายลง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้กำหนดยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการท่องเที่ยว โดยการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยว (โดยกระตุ้นการเดินทางภายในประเทศก่อน) สร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเกิดการใช้จ่ายจากการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระจายรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการ รวมไปถึงผู้ประกอบการ SME และการจ้างงานภาคประชาชนในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อาทิ ธุรกิจภาคโรงแรม สายการบิน ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยว ภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal) กระตุ้นไทยเที่ยวไทยด้วยรูปแบบการเดินทางท่องเที่ยวที่ปลอดภัยต่อสุขภาพและบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ (Responsible Tourism) ภายใต้นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยว 4 ประการ คือ ความปลอดภัย (Safety) ความสะอาด (Clean) ความเป็นธรรม (Fair) และกระจายรายได้สู่ชุมชนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำสู่ความยั่งยืน (Sustainability) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563ก, สื่อออนไลน์)

1. มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ

ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ภาคการท่องเที่ยวหยุดนิ่งมาตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 และต้นปี พ.ศ. 2564 กิจกรรมทาง

เศรษฐกิจเริ่มกลับมาเปิดกิจการได้อีกครั้ง รวมถึงภาคการท่องเที่ยวเริ่มกลับมาเปิดให้บริการได้แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขความมั่นคงทางสุขภาพที่มุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวรักษาความสะอาด ใส่ผ้าปิดปากและเว้นระยะห่างทางสังคมร่วมกับเก็บประวัติการเดินทางของนักท่องเที่ยว ซึ่งยังคงเป็นการท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลัก เพื่อเป็นการฟื้นฟูเศรษฐกิจและกระตุ้นการท่องเที่ยวที่รัฐได้จัดทำโครงการ “เที่ยวปันสุขฟื้นฟูการท่องเที่ยวประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19” ผ่านโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” เป็นโครงการสำหรับประชาชนทั่วไป และโครงการ “กำลังใจ” เป็นโครงการสำหรับเจ้าหน้าที่ อสม./รพสต./ออสส. มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระตุ้นการใช้จ่ายภาคประชาชนผ่านการท่องเที่ยวภายในประเทศในช่วงที่นักท่องเที่ยวต่างประเทศยังไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ (ศสฐ. 2563)

ในภาวะที่จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลงในภาวะวิกฤต COVID-19 รัฐบาลไทยมีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศเพื่อชดเชยการหดตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ตัวอย่าง เช่น เมื่อมีการระบาดของโรค SARS ในปี พ.ศ. 2546 ที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัวร้อยละ 7.4 ภาครัฐได้มีการสนับสนุนการท่องเที่ยวผ่านการใช้งบประมาณ 82 ล้านบาท เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศและอนุญาตให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายสามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตามแนวทางส่งเสริมโดยไม่ถือเป็นวันลา รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปเดินทางท่องเที่ยวในช่วงวันหยุดต่อเนื่องระหว่างการประชุมผู้นำเศรษฐกิจเอเปค (APEC) ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยเที่ยวในประเทศในปีดังกล่าวสามารถเติบโตได้ร้อยละ 12 ส่งผลให้รายได้ท่องเที่ยวโดยรวมในปีดังกล่าวยังเติบโต ร้อยละ 7 ดังแสดงในภาพ



ภาพ 11 การเติบโตของการท่องเที่ยวของประเทศไทยเมื่อเกิดวิกฤติ SARS ปี พ.ศ. 2545-2547

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวบรวมโดย Krungthai COMPASS, 2563, สืบออนไลน์

ในปี พ.ศ. 2563 เมื่อนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่สามารถเดินทางมาประเทศไทยได้ ภาครัฐจึงสนับสนุนการท่องเที่ยวในประเทศโดยเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2563 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวจำนวน 2 โครงการ คือ โครงการ “กำลังใจ” และ “เราเที่ยวด้วยกัน” เพื่อกระตุ้นคนไทยเที่ยวในประเทศด้วยงบประมาณกว่า 22,400 ล้านบาท ซึ่งโครงการเราเที่ยวด้วยกันเป็นโครงการที่มีมูลค่าเป็นส่วนกว่าร้อยละ 89 ของแพ็คเกจกระตุ้นการท่องเที่ยวทั้งหมด มีดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงสรุปโครงการกระตุ้นคนไทยเที่ยวในประเทศ

โครงการ	รายละเอียด
โครงการกำลังใจ	<ol style="list-style-type: none"> งบประมาณ 2,400 ล้านบาท ให้สิทธิ 1.2 ล้านคน เฉพาะบุคลากรทางการแพทย์ เดินทางท่องเที่ยวผ่านบริษัทนำเที่ยว แพ็คเกจ 2 วัน 1 คืน มูลค่า 2,000 บาทต่อคน
โครงการเราเที่ยวด้วยกัน	<ol style="list-style-type: none"> งบประมาณ 20,000 ล้านบาท สิทธิที่ 1 (งบประมาณ 15,000 ล้านบาท) <ol style="list-style-type: none"> ส่วนลดค่าห้องพัก 40% สูงสุดไม่เกิน 3,000 บาทต่อห้องต่อคืน ทั้งนี้ 1 คน สามารถใช้สิทธิได้สูงสุด 5 คืน โดยมีโควตาสิทธิทั้งหมดที่ 5 ล้านคืน สิทธิที่ 2 (งบประมาณ 3,000 ล้านบาท) <ol style="list-style-type: none"> ส่วนลดค่าอาหารและบริการด้านท่องเที่ยว มูลค่า 600 บาทต่อวัน ทั้งนี้ 1 คน สามารถใช้สิทธิได้สูงสุด 5 วัน สิทธิที่ 3 (งบประมาณ 2,000 ล้านบาท) <ol style="list-style-type: none"> ส่วนลดค่าตัวเครื่องบิน 40% สูงสุดไม่เกิน 1,000 บาทต่อที่นั่ง ให้สิทธิ 2 ล้านสิทธิ

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวบรวมโดย Krungthai COMPASS, 2563, สืบออนไลน์

หมายเหตุ: การเดินทางท่องเที่ยวต้องไม่ใช่จังหวัดตามทะเบียนบ้านของตนเอง

2. แผนฟื้นฟูการท่องเที่ยว

ทั้งนี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูการท่องเที่ยว 2 ข้อ คือ 1) สร้างงาน สร้างรายได้เสริมสภาพคล่อง กระตุ้นการบริโภคภาคประชาชนผ่านการเดินทางภายในประเทศ และ 2) สร้างรายได้จากฐานนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง สร้างสมดุลเชิงโครงสร้างใหม่ เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

โดยมียุทธศาสตร์ 5R เป็นกลไกในการขับเคลื่อน (กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์, 2563, สื่อออนไลน์) ประกอบด้วย

1. Reboot กระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศ สร้างความเชื่อมั่นผู้บริโภค เพื่อการใช้จ่ายในการท่องเที่ยวและเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก โดยใช้แนวทาง Go Again ส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวซ้ำในประเทศ เน้นเพิ่มความถี่ในการเดินทางของกลุ่มเป้าหมาย ส่งเสริมไทยเที่ยวไทยให้มีความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะผ่านความร่วมมือต่าง ๆ และแนวทาง Go Local พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก

2. Rebuild ซ่อมสร้าง ปรับตัวสู่ New Normal เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว พัฒนาลินค้าและบริการให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยใช้แนวทาง Go New Norm ซ่อมสิ่งที่ปัญหาและสร้างสิ่งที่จะเป็นรากฐานที่มั่นคงยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อไป ประสานความช่วยเหลือผู้ประกอบการ พัฒนายกระดับทักษะของบุคลากรทุกระดับและแนวทาง Go Digital พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องความปลอดภัย พัฒนาแพลตฟอร์มเป็นเครื่องมือทางการตลาด สร้างโอกาสและให้ความรู้การตลาดสมัยใหม่แก่ผู้ประกอบการ

3. Rebrand สื่อสารการตลาดด้วยภาพลักษณ์ใหม่ ทำให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวคนไทยและต่างชาตินึกถึงและตัดสินใจเลือกเดินทางท่องเที่ยว ด้วยแนวทาง Go Top สร้างความประทับใจ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในใจของนักท่องเที่ยว และแนวทาง Go Confident สร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าแบรนด์ Amazing Thailand ด้านความปลอดภัย นักท่องเที่ยวมั่นใจว่าจะมีความสุขเมื่อได้มาและกลับไปอย่างปลอดภัย

4. Rebound กระตุ้นตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้ฟื้นกลับมาในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง รักษาฐานนักท่องเที่ยวคุณภาพและกลุ่มเป้าหมายผ่านแนวทาง Go High ทำตลาดแบบเจาะจงกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่ม Health and Wellness ไม่เน้นจำนวน มุ่งรักษาฐานนักท่องเที่ยวคุณภาพ เปิดกว้างทำตลาดทุกพื้นที่ และแนวทาง Go Quality มุ่งตลาดที่มีศักยภาพในการเติบโต

5. Rebalance ปรับสมดุลใหม่เพื่อความยั่งยืน ผ่านแนวทาง Go Responsible รักษาธรรมชาติที่ฟื้นตัวดีขึ้นจากช่วง COVID-19 สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และแนวทาง Go Sustainability ลดการพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่งกระจายการเดินทางท่องเที่ยวเชิงพื้นที่และเวลา สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวบนพื้นฐานของการรักษาสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของภูมิภาคอาเซียนนั้นทิศทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนจากรายงานเอกสารข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของผลกระทบทางเศรษฐกิจจากโรค COVID-19 ในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN Policy Brief) พบว่า จากภาวะการระบาดของโรค COVID-19 ที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อห่วงโซ่อุปทานปัจจัยการผลิตเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ในภาวะไม่ปกติ ดังนั้นการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการรักษาห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนดำเนินต่อไปได้ แสดงให้เห็นว่าทิศทางในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนยังคงมาจากเปิดตลาดการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ โดยไม่ละเลยความมั่นคงทางสุขภาพ (กองเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, สื่อออนไลน์)

ซึ่งสอดคล้องกับความตกลงในถ้อยแถลงร่วมของรัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียนในการเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อการฟื้นฟูการท่องเที่ยวอาเซียน (Joint Statement of the ASEAN Tourism Ministers on Strengthening Cooperation to Revitalize ASEAN Tourism) ที่ล่าสุดรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้ร่วมประชุมรัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียน สมัยพิเศษ ว่าด้วย โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) โดยที่ประชุมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงมาตรการในการฟื้นตัวเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้อุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียนฟื้นตัวโดยเร็วที่สุด โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 โดยอาศัยการดำเนินงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤติการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Crisis Communications Team: ATCCT) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ทันเวลา เชื่อถือได้ ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือกับคู่เจรจา และหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ของอาเซียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมาตรการสนับสนุนและบรรเทาทุกข์ในภาคการท่องเที่ยว โดยที่ประชุมยังได้รับรองถ้อยแถลงร่วมรัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียนในการเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อการฟื้นฟูการท่องเที่ยวอาเซียน (Joint Statement of the ASEAN Tourism Ministers on Strengthening Cooperation to Revitalize ASEAN Tourism) โดยมีความตกลงร่วมกัน ดังนี้

1. สนับสนุนการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเร่งรัดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการเดินทางที่เกี่ยวข้องกับการสาธารณสุข และมาตรการจำเป็นอื่น ๆ ของประเทศสมาชิกอาเซียนในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ผ่านการดำเนินงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤติการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Crisis Communication Team: ATCCT)

2. กระชับความร่วมมือระหว่างองค์กรการท่องเที่ยวแห่งชาติ ของประเทศสมาชิกอาเซียน (National Tourism Organizations) กับหน่วยงานอาเซียนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหุ้นส่วน

ภายนอกอาเซียน โดยเฉพาะด้านการสาธารณสุข ข้อมูลข่าวสาร การคมนาคมขนส่ง และการเข้าเมือง

3. ส่งเสริมความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและคู่เจรจาอาเซียน ในการตอบสนองภาวะวิกฤติ ความพร้อมทางด้านการสื่อสาร การประสานความร่วมมือ การบรรเทาสาธารณภัยระดับประเทศ และมาตรการสนับสนุนภาคการท่องเที่ยว ตลอดจนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือและจัดการกับโรคระบาด หรือภัยคุกคามร้ายแรงอื่นได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

4. ดำเนินนโยบายและมาตรการที่มีความชัดเจนเพื่อเพิ่มความมั่นใจของนักท่องเที่ยวภายในอาเซียนและนักท่องเที่ยวนานาชาติที่เดินทางมายังอาเซียน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เพื่อคุ้มครองผู้ประกอบการและชุมชนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศสมาชิกอาเซียน

5. สนับสนุนการพัฒนาแผนฟื้นฟูภายหลังวิกฤติ COVID-19 และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ อาทิ การเสริมสร้างศักยภาพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน การร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมความมั่นใจของนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยว รวมทั้งการตลาดและการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่มุ่งเป้าให้อาเซียนเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวร่วมระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

6. ให้ความสำคัญกับนโยบายเศรษฐกิจทั้งระดับจุลภาคและมหภาคเพิ่มมากขึ้น โดยให้การสนับสนุนแก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อาทิ การสนับสนุนทั้งทางเทคนิคและการเงิน การบรรเทาภาษี การยกระดับขีดความสามารถโดยเฉพาะทักษะดิจิทัล

7. แสวงหาความร่วมมือกับคู่เจรจาอาเซียน องค์การนานาชาติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อเตรียมการให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความพร้อมต่อการจัดการการท่องเที่ยวภายหลังวิกฤติ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563ข, สื่อออนไลน์)

นโยบายและมาตรการด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

1. มาตรการโครงการวีซ่านักท่องเที่ยวแบบพิเศษ (Special Tourist VISA: STV)

ตามที่มีการประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019: COVID-19) เป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 และศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) กำหนดให้ผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศทุกคนต้องได้รับการตรวจคัดกรอง แยกกัก หรือ กักกันเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคซึ่งมาจากท้องถิ่นอื่น หรือเมืองท่านอกราชอาณาจักร กรณีโรคโควิด-19 หน่วยงานรัฐจึงจำเป็นต้อง

จัดเตรียมและจัดหาสถานที่สำหรับเป็นที่กักตัวผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศให้อยู่ในการกักกันดูแล เพื่อการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการควบคุมป้องกันโรค โดยความร่วมมือระหว่างกระทรวงกลาโหม และกระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19 (ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2563, สื่อออนไลน์) ได้กำหนดค่านิยาม Alternative State Quarantine (ASQ) ไว้ในหลักเกณฑ์แนวทางการดำเนินการพื้นที่ควบคุมโรคแห่งรัฐทางเลือก 14 วัน สำหรับเป็นที่กักตัวผู้เดินทางมาจากต่างประเทศเพื่อเป็น Alternative State Quarantine (ASQ) ว่าหมายถึง การกักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาในราชอาณาจักร โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรม หรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคโควิด-19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ โดยกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้ที่เดินทางเข้ามาในราชอาณาจักรไทยทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และไม่มีอาการที่เข้าเกณฑ์สอบสวนโรคโควิด-19 (Patient under investigation) ทั้งนี้ สถานที่ที่จะเข้าร่วมต้องเป็นสถานที่ที่รัฐกำหนด หากเป็นโรงแรมต้องมีใบอนุญาตตามกฎหมายรวมถึงกรณีดัดแปลง

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2563 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบหลักการแนวทางการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในไทยเพิ่มเติม ได้แก่ กลุ่มชาวต่างชาติที่ต้องการเดินทางมาพำนักระยะยาวประเภทพิเศษ หรือ Special Tourist Visa (STV) ซึ่งสามารถอาศัยอยู่ในประเทศไทยได้ 90 วัน และสามารถขอต่อวีซ่าได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 90 วัน รวมเป็นระยะเวลา 270 วัน ในเบื้องต้นจะเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 นี้ โดยเบื้องต้นจะมีการกำหนดจำนวนชาวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยสัปดาห์ละ 100-300 คน แต่นักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามายังคงต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ทางการกำหนด เช่น การยินยอมกักตัวในห้องพักเป็นเวลา 14 วัน ต้องผ่านหลักเกณฑ์ตามที่กระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด อย่างผลการตรวจเชื้อโควิด-19 ที่ต้องเป็นลบก่อนการเดินทาง ใบรับรองแพทย์ ประกันสุขภาพระหว่างที่พำนักในประเทศไทย เป็นต้น โดยใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศจนถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2563, สื่อออนไลน์)

มาตรการโครงการวีซ่านักท่องเที่ยวแบบพิเศษ (Special tourist visa: STV) นี้ น่าจะกระตุ้นการท่องเที่ยวได้ระดับหนึ่ง เพราะในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของโครงการนี้จะได้รับประโยชน์ เช่น กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น

สายการบิน สนามบิน หรือกลุ่มที่พักกลุ่มบริการ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล โลจิสติกส์ และเมื่อผ่าน 14 วัน สามารถออกไปท่องเที่ยวนอกสถานที่ที่กักตัวทางเลือก (Alternative State Quarantine: ASQ) ร้านอาหาร ร้านค้า และธุรกิจชุมชนตามสถานที่ท่องเที่ยวจะได้รับประโยชน์และรายได้ สถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกับบัตรเครดิต อัตราแลกเปลี่ยน และห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจทั้งในด้านการผลิต และบริการดังกล่าวด้วย เพื่อกระตุ้นให้มีการผลิตสินค้าและบริการ ตามมาได้ในระดับหนึ่ง (ผู้จัดการออนไลน์, 2563ข, สื่อออนไลน์) ที่ผ่านมา กลุ่มอุตสาหกรรมได้มีการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัย ให้สอดคล้องกับการท่องเที่ยว “วิถีใหม่” แล้ว และยังได้เลือกบางโรงแรมเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานเพื่อเป็นโรงแรมกักตัวทางเลือก (ASQ) เช่นที่ ดุสิต ปริณเชส ศรีนครินทร์ และยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางที่ภาครัฐจะออกมา อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เครือข่ายโรงแรมอุตสาหกรรมมีความต้องการของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ให้ความ สนใจที่จะเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมาก ด้วยความมั่นใจในการดูแลและการเข้าถึงทางด้าน ธารณสุขของไทยที่ดีเป็นลำดับต้น ๆ ของโลก ความประทับใจในความมีน้ำใจของคนไทย มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงาม และค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวพักผ่อนที่สมเหตุสมผล ซึ่งโดยปกติแล้วในช่วงปลายปีที่ภูมิอากาศทางฝั่งตะวันตกจะหนาวเย็น จะมีนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติที่อยากหนีหนาวมาพักผ่อนในไทยที่มีอากาศอบอุ่นสบายกว่า (กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา, 2563ข, สื่อออนไลน์)

ตาราง 3 แสดงสรุปนโยบายภาครัฐและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยว

นโยบาย	ประเทศไทย	ต่างประเทศ
ด้านการเงิน และสังคม	<ol style="list-style-type: none"> มาตรการลดต้นทุนและบรรเทาภาระค่าใช้จ่าย เช่น การลดภาษี/ยกเว้นการจัดเก็บภาษี การนำค่าใช้จ่าย มาหักลดหย่อนภาษี การลดค่าสาธารณูปโภค มาตรการลดเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม ของนายจ้างและลูกจ้าง มาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อย เช่น โครงการเราไม่ทิ้งกัน โครงการสินเชื่อฉุกเฉิน โครงการสินเชื่อพิเศษ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการ ดำเนินชีวิตให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบ มาตรการสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) การผ่อนปรนหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ การขยายเวลา ชำระหนี้สำหรับธุรกิจ การขยายการค้าประกันสินเชื่อ ของบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) และการปรับโครงสร้างหนี้ 	<ol style="list-style-type: none"> มาตรการการผ่อนชำระหนี้หรือเลื่อนเวลาในการ ชำระหนี้ให้กับผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 มาตรการดูแลพนักงานลูกจ้างทุกภาคส่วน มาตรการเพิ่มระยะเวลาการลา มาตรการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ไม่มีดอกเบี้ย มาตรการงดภาษีมูลค่าเพิ่มและงดเก็บ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว รัฐบาลเป็นผู้จ่ายค่าจ้างแรงงานให้กับพนักงาน ลูกจ้าง ร้อยละ 70 ขึ้นไป เป็นเวลาอย่างน้อย 3 เดือน จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนให้กับ ผู้ประกอบการรายย่อย (SME)
ด้านการส่งเสริม และกระตุ้นการ ท่องเที่ยว	<p>มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ เช่น โครงการกำลังใจ โครงการเราเที่ยวด้วยกัน โครงการ เที่ยวปันสุข</p>	

ตาราง 3 (ต่อ)

นโยบาย	ประเทศไทย	ต่างประเทศ
ด้านสาธารณสุข	1. มาตรการการฉีดวัคซีนให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนในพื้นที่ท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายหลัก เช่น จังหวัดภูเก็ต กรุงเทพมหานคร จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น 2. โครงการวีซ่านักท่องเที่ยวแบบพิเศษ (Special Tourist Visa: STV) สำหรับนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาว เมื่อครบการกักตัว 14 วัน สามารถออกไปท่องเที่ยวนอกสถานที่กักตัวทางเลือก (ASQ) ได้ 2. มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย SHA และ SHA Plus	

ที่มา: ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563ก, สื่อออนไลน์; ศลิตมฎา ธารารัตนสุวรรณ, 2563

2. มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA)

สำหรับธุรกิจบริษัทนำเที่ยว (Tour Operators) ซึ่งเป็นด่านแรกที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเกิดความสนใจเดินทางมาเที่ยวประเทศไทยและทำหน้าที่ดูแลสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวหลังสถานการณ์โควิด-19 แบบ New Normal สำหรับบริษัทนำเที่ยวแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับทีมงานและการดำเนินงานที่ได้คุณภาพ 2) การจัดหาประสบการณ์ที่ปลอดภัยให้กับทีมงานและลูกค้า 3) การสร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือให้กลับคืนมา 4) ข้อเรียกร้องจากภาครัฐในการนำนโยบายที่เป็นจริงได้มาสู่การปฏิบัติ (กองเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, สื่อออนไลน์) นอกจากนี้สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กล่าวถึงโอกาส ความได้เปรียบและจุดแข็งของประเทศไทยในการเปลี่ยนวิกฤต COVID-19 ให้เป็นโอกาสสำหรับการเติบโตอย่างมีคุณภาพ ทั้งถึงและยั่งยืน โดยกล่าวว่าธุรกิจภาคบริการควรต้องเน้นความเป็นไทย ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญของประเทศไทย และเน้นความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนท้องถิ่นอันเป็นปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และการรองรับวิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการระบาดของโรค COVID-19 และการรองรับการตลาดท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปหลังสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งทำให้นักท่องเที่ยวนิยมการท่องเที่ยวที่ปลอดภัยและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น โดยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยใช้จุดแข็งเรื่องการแพทย์จากผลงานควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ของสาธารณสุขไทยที่ได้รับยกย่องไปทั่วโลก

เมื่อธุรกิจท่องเที่ยวซึ่งเคยเป็นที่มาของรายได้หลักในประเทศตกอยู่ในสภาพ Set Zero หรือต่ำสุดเป็นศูนย์ การจะฟื้นคืนชีพให้กลับมาเหมือนเดิมเป็นเรื่องที่ทำทนาย และเพื่อให้ประเทศไทยยังคงเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอย่างยั่งยืน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ขึ้น ภาคธุรกิจท่องเที่ยวทั่วโลกต่างได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงทำให้รายได้จากนักท่องเที่ยวที่น้อยลงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ส่งผลให้ภาคธุรกิจเกิดการปรับตัว ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา บรรยากาศในภาคธุรกิจท่องเที่ยวเริ่มกลับมาคึกคักบ้างหลังจากเจียบสงบมานาน หลายจุดหมายปลายทางใกล้กรุงเทพฯ กลับมาคึกคัก ตามที่พักต่าง ๆ เริ่มมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาพักผ่อนเข้าพักจนเต็มทุกโรงแรม แน่ใจว่าทั้งหมดอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ด้านความสะอาดตามหลักสากล แต่หากลองสังเกตนอกจากเครื่องหมายรับรองต่าง ๆ ที่โรงแรมโชว์ถึงคุณภาพ ตามลือบบี้เช็किनยังมีตราสัญลักษณ์หนึ่งวางแสดงให้เห็นเพิ่มเติมด้วย

นั่นคือ SHA มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว โดยนักท่องเที่ยวที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจัดทำขึ้นร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการเพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการประเทศไทย โดยกิจการที่สามารถขอรับมาตรฐาน SHA ได้ มี 10 หมวด ได้แก่ 1) ภัตตาคาร/ร้านอาหาร 2) โรงแรมที่พัก และสถานที่จัดประชุม 3) นันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว 4) ยานพาหนะ 5) บริษัทนำเที่ยว 6) สุขภาพและความงาม 7) ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า 8) กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว 9) โรงละคร โรงมหรสพและการจัดกิจกรรม และ 10) ร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ (พลอยจันทร์ สุขคง, 2563, สื่อออนไลน์) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรคทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคไวรัส COVID-19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย (ด้านสินค้าและธุรกิจการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563, สื่อออนไลน์)

แม้ธุรกิจท่องเที่ยวจะเป็นธุรกิจที่ทำเงินมหาศาล แต่ในทางกลับกันก็เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหว เปราะบาง และมักเป็นธุรกิจแรก ๆ ที่ได้รับผลกระทบในเวลาที่เกิดวิกฤติ โดยเฉพาะวิกฤติเศรษฐกิจที่เริ่มปรากฏมาหลายปีก่อนหน้านี้ สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เกิดขึ้น

ทั่วโลกอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ทำให้ทุกฝ่ายต้องปรับตัวโดยเฉพาะการสร้างวิถีปฏิบัติใหม่ หรือ New Normal ซึ่งไม่ใช่เพิ่งเคยเกิดขึ้น แต่เกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้แล้ว คริสทีน ลาการ์ด จาก IMF เรียกสภาวะแบบนี้ว่า New Mediocre ขณะที่ แลร์รี ซัมเมอร์ส อดีตรัฐมนตรีคลังสหรัฐฯ เรียกสภาวะแบบนี้ว่า Secular Stagnation ส่วน บิลล์ กรอสส์ แห่ง PIMCO (Pacific Investment Management Company, LLC) เรียกว่า New Normal โดยก่อนหน้านี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) วางแนวทางส่งเสริมการตลาด ททท. ปี พ.ศ. 2563 โดยเน้นการเจาะกลุ่มคุณภาพราย Segment ต่อยอดจากปีที่ผ่านมาไว้ 5 แนวทาง ไม่ว่าจะเป็น Go High เจาะกลุ่มตลาดบนที่มีความสนใจในคุณค่ามากกว่าราคา Go New Customer ขยายตลาดกลุ่ม First Visit ลูกค้ากลุ่มใหม่ในพื้นที่เดิมและลูกค้าในพื้นที่ใหม่ Go Local การท่องเที่ยววิถีถิ่นเพื่อกระจายการเดินทางสู่ชุมชนทั้งเมืองหลักและเมืองรอง Go Low Season ทำการตลาดที่สอดคล้องกับพื้นฐานของประเทศชูความประเทศไทยในฐานะประเทศแห่งการเกษตรกรรม สายน้ำสายฝนที่มีความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับสินค้าหลัก คือ Gastronomy ได้อย่างลงตัว Go Digital ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึงลูกค้าทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง แต่เมื่อมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ COVID-19 ททท. จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และแผนการตลาด โดยเฉพาะเมื่อทั่วโลกเริ่มผ่อนปรนให้สามารถกลับมาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อีกครั้ง SHA นับได้ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ออกมาเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการในวิถีใหม่ หรือ New Normal ด้านการท่องเที่ยว ที่หวังว่าจะช่วยฟื้นคืนชีพธุรกิจท่องเที่ยวที่ทรุดลงอย่างหนัก

หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 คลี่คลายสิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างความเชื่อมั่นว่านักท่องเที่ยวสามารถเดินทางท่องเที่ยวได้อย่างปลอดภัย โดยวิธีหนึ่งที่จะเรียกความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวได้คือ การรับรอง “มาตรฐาน” จากสถานการณ์ปัจจุบันมาตรฐานด้านคุณภาพและบริการอย่างเดียวยังไม่เพียงพออีกต่อไป มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขภาพกลายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่นักท่องเที่ยวเลือกพิจารณา ดังนั้น สภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก (World Travel and Tourism Council-WTTC) ได้จัดทำตราสัญลักษณ์ Safe Travels ให้แก่องค์กรและธุรกิจด้านการท่องเที่ยวทั่วโลกที่ดำเนินการตามมาตรฐานเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยที่สอดคล้องกับแนวทางขององค์การอนามัยโลก (WHO) ในการรับมือกับ COVID-19 เป็นการสร้างความปลอดภัยแก่ทั้งผู้ให้บริการและนักท่องเที่ยว สำหรับประเทศไทยหลังจากที่เริ่มมีการผ่อนคลายล็อกดาวน์ในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมามีตราสัญลักษณ์ที่เริ่มปรากฏให้เห็นตามที่พัก ร้านอาหาร หรือห้างสรรพสินค้าก็คือสัญลักษณ์ SHA (Amazing Thailand Safety and Health Administration)

หรือมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยที่จัดทำโดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและกระทรวงสาธารณสุขที่นำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขมาผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันการแพร่ระบาดของโรค ตลอดจนยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดีและมีความปลอดภัยด้านสุขอนามัยไปพร้อม ๆ กัน (ศรัทธา ธารรัตน์สุวรรณ, 2563)

โดยกิจการที่สามารถขอรับมาตรฐาน SHA ได้ประกอบด้วย 1) ภัตตาคาร ร้านอาหาร 2) โรงแรม ที่พัก และสถานที่จัดประชุม 3) นันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว 4) ยานพาหนะ 5) บริษัทนำเที่ยว 6) สุขภาพและความงาม 7) ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า 8) กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว 9) โรงละคร โรงมหรสพ และการจัดกิจกรรม 10) ร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ



ภาพ 12 ตราสัญลักษณ์ SHA

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563, สืบออนไลน์

นโยบายและมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบการท่องเที่ยวของต่างประเทศ
การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยเท่านั้น แต่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและผู้ประกอบการรวมทั้งบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทั่วโลกด้วย ดังนั้น เพื่อลดผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลายประเทศทั่วโลกได้ออกมาตรการต่าง ๆ มากมาย เพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น เห็นได้จากรายงานของสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก (World Travel and Tourism Council: WTTC) ซึ่งพบว่าหลายประเทศทั่วโลก ต่างมีมาตรการเยียวยาและช่วยเหลือภาคการท่องเที่ยว ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การดูแลแรงงาน การสนับสนุนด้านการเงิน และการอัดฉีดสภาพคล่องและกระแสเงินสด (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563ข, สืบออนไลน์) อาทิ

1. ประเทศอิตาลี ได้ออกแพ็คเกจภายใต้ชื่อ อิตาลี เคียว (Italy Cure) ครอบคลุมดูแลพนักงานลูกจ้างจากทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการท่องเที่ยว โดยรัฐจะจ่ายเงินเดือนร้อยละ 80 ให้กับลูกจ้างประจำ และจ่ายเงินกว่า 600 ยูโร (หรือประมาณ 20,000 บาท) เพื่อเยียวยาเจ้าของกิจการ หรือลูกจ้างอิสระ รวมถึงระงับการผ่อนชำระหนี้ให้กับผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากการระบาด นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งกองทุนขึ้นด้วยเงิน 500 ล้านยูโร (ประมาณ 1.7 หมื่นล้านบาท) เพื่อรับมือกับความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินของประเทศ รวมถึงสายการบินอิตาลีเลีย ซึ่งเป็นสายการบินประจำชาติรวมถึงมีนโยบายเพิ่มระยะเวลาการลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร ขยายออกไปถึง 15 วัน พร้อมมอบวันลาเพิ่มเป็น 12 วันต่อเดือน สำหรับคนที่รับหน้าที่ดูแลผู้พิการอีกด้วย

2. สหราชอาณาจักร ได้จัดทำมาตรการชั่วคราวกำหนดเป้าหมายเพื่อสนับสนุนบริการสาธารณะ แรงงาน และธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากเชื้อไวรัส COVID-19 มูลค่า 3.3 ล้านล้านปอนด์ (ประมาณ 135 ล้านล้านบาท) ครอบคลุมธุรกิจค้าปลีก โรงแรม การพักผ่อนหย่อนใจ ธุรกิจขนาดเล็กต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำโครงการสินเชื่อเสนอเงินกู้สูงสุด 5 ล้านปอนด์ สำหรับผู้ประกอบการเอสเอ็มอี (SME) และค้ำประกันร้อยละ 80 ของสินเชื่อ ไม่มีดอกเบี้ยยาวนาน 12 เดือน รวมถึงดภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจทั้งหมด นอกจากนี้ รัฐจะเป็นผู้จ่ายค่าจ้างกว่า ร้อยละ 80 ให้กับพนักงานลูกจ้างเป็นเวลาอย่างน้อย 3 เดือน

3. ประเทศฝรั่งเศส ได้จัดตั้งกองทุน Solidarity Fund มูลค่า 2 พันล้านยูโร (ประมาณ 7.1 หมื่นล้านบาท) ครอบคลุมการเยียวยาธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจจัดเลี้ยง ธุรกิจการค้าที่ไม่ใช่อาหาร ฯลฯ ที่สูญเสียรายได้มากกว่า ร้อยละ 70 จากวิกฤตเชื้อไวรัส COVID-19 โดยรัฐได้แบ่งเงินเพื่อใช้สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนให้กับธุรกิจท่องเที่ยว เอสเอ็มอี และสำหรับจ่ายเงินเดือนร้อยละ 70 ของลูกจ้าง หรือจ่าย ร้อยละ 100 ให้กับผู้ที่รับค่าแรงขั้นต่ำ พร้อมจ่ายชดเชยการว่างงาน 6,927 ยูโร (ประมาณ 200,000 บาท) ต่อเดือน หรือ 4.5 เท่าของค่าแรงขั้นต่ำ

4. ประเทศสเปน ได้กำหนดวงเงิน 400 ล้านยูโร (ประมาณ 1.4 หมื่นล้านบาท) พร้อมการรับประกันจาก Instituto de Credito Oficial (ICO) (สถาบันสินเชื่อทางการของสเปน) ให้กับธุรกิจที่อิสระและธุรกิจการท่องเที่ยวที่ต้องการกู้เงินเพื่อรักษาสภาพคล่องด้วยวงเงิน 500,000 ยูโร ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจการขนส่ง แท็กซี่ โรงแรม ร้านอาหาร รถเช่า บริษัทนำเที่ยว พิพิธภัณฑ์ และอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน โดยกำหนดให้ผ่อนชำระยาวนาน 4 ปี อัตราดอกเบี้ยคงที่ (สูงสุดร้อยละ 1.5) รวมถึงประกาศแพ็คเกจ 200,000 ล้านยูโร เพื่อช่วยเหลือและคุ้มครองแรงงานที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤต ซึ่งหมายรวมถึงการชะลอการปลดพนักงานชั่วคราวด้วย

5. ประเทศโปรตุเกส จัดตั้งโครงการกว่า 30 โครงการ เพื่อคุ้มครองคนงานและครอบครัว รวมถึงบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจจากเชื้อไวรัส COVID-19 โดยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้ มาตรการที่สำคัญประกอบไปด้วยวงเงินสินเชื่อสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม รวมถึงการสนับสนุน 2 ใน 3 ของค่าตอบแทน พร้อมโยกภาระประกันสังคมออกจากลูกจ้าง และมอบงบประมาณฝึกอบรมในสถาบันการจ้างงานและการฝึกอบรมอาชีพ นอกจากนี้ยังขยายกำหนดเวลาการชำระภาษีและภาระผูกพันอื่น ๆ

6. ประเทศเยอรมนี ได้ช่วยเหลือด้านสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการผ่านการขยายวงเงินสินเชื่อเป็น 550 พันล้านยูโร พร้อมทั้งรับปากจะผ่อนปรนหลักเกณฑ์การเข้าถึงสินเชื่อ และระงับการฟ้องล้มละลายเฉียบพลันไปจนถึงเดือนกันยายน ให้กับผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบ

7. ประเทศออสเตรเลีย ได้รวมธุรกิจท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากเชื้อไวรัส COVID-19 และมีส่วนในวงเงินกระตุ้นเศรษฐกิจเกือบ 5 แสนล้านเหรียญสหรัฐ โดยจะแบ่งสัดส่วน 613 ล้านดอลลาร์สหรัฐไว้สำหรับภาคส่วนท่องเที่ยวอย่างแน่นอน นอกจากนี้รัฐบาลยังดัดแปลงค่าธรรมเนียมต่าง ๆ สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวในอุทยานทางทะเล Great Barrier Reef และอุทยานแห่งชาติ Commonwealth รวมถึงจัดแพ็คเกจแหล่งเงินทุนโดยการขยายวงเงินและผ่อนปรนหลักเกณฑ์การเข้าถึงธุรกิจกว่า ร้อยละ 99 หรือ 3.5 ล้านรายและพนักงานลูกจ้างมากกว่า 9.7 ล้านคน

8. ฮองกง ได้จัดตั้งโครงการมอบเงินช่วยเหลือเอเยนต์ท่องเที่ยวกว่า 1,350 ราย เพื่อช่วยรับมือกับปัญหาทางการเงินที่ กำลังจะเกิดขึ้น โดยมอบเงิน 80,000 เหรียญฮ่องกง (ประมาณ 330,000 บาท) ต่อเอเยนต์ ซึ่งขณะนี้กว่า ร้อยละ 98 ของเอเยนต์ในฮ่องกงได้ลงทะเบียนเพื่อรับการเยียวยาแล้ว

9. ประเทศสิงคโปร์ รัฐบาลจ่ายร้อยละ 25 ของค่าจ้างรายเดือนสำหรับคนงานท้องถิ่นทุกคนในการจ้างงานสูงสุดที่ 4,600 เหรียญสิงคโปร์ เป็นเวลา 9 เดือน ตั้งแต่เมษายนจนถึงสิ้นปี 2020 ส่วนภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากเชื้อไวรัส COVID-19 การสนับสนุนจะสูงขึ้นมากถึง ร้อยละ 75 เช่น ธุรกิจการบินและการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังสนับสนุนกระแสเงินสดและสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการ โดยยกเว้นการเรียกเก็บค่าแรงงานต่างชาติรายเดือน Foreign Worker Levy (FWL) ครบกำหนดในเดือนเมษายน 2563 เพื่อช่วยให้บริษัทมีกระแสเงินสด ค่าแรงงาน FWL จาก 750 เหรียญสิงคโปร์ ในเดือนเมษายน 2020 ที่เรียกเก็บในปี นี้ สำหรับใบอนุญาตทำงานหรือผู้ถือ S pass รวมถึงจ่ายเงินเพิ่ม 300 เหรียญสิงคโปร์ สำหรับคนที่มีอายุ

มากกว่า 21 ในปี 2563 และ 800 เหรียญสิงคโปร์ต่อเดือนเป็นเวลา 3 เดือน ยกเว้นค่าธรรมเนียม ใบอนุญาตสำหรับตัวแทนการท่องเที่ยวที่ได้รับอนุญาตของ Singapore Tourism Board (STB) และลดค่าธรรมเนียมการมีส่วนร่วม ร้อยละ 50 สำหรับ STB นำงานแสดงสินค้าและโรดโชว์ (Road Show) เข้ามา นอกจากนี้ ยังเพิ่มการคืนเงินภาษีสำหรับอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ สถานที่ท่องเที่ยว ร้านค้า และร้านอาหาร จากร้อยละ 15 หรือร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 100 สำหรับทรัพย์สินที่ได้รับการปรับปรุงสำหรับปี 2563 รวมทั้งคืนเงินภาษี ทรัพย์สินเพิ่มขึ้นสำหรับรีสอร์ทโดยรวมจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 60 เพื่อช่วยเหลือภาคการท่องเที่ยวในการฟื้นฟูให้ดีขึ้น เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563ก, สืบออนไลน์)

10. ประเทศกัมพูชา รัฐบาลยกเว้นการเก็บภาษีทั้งหมด 3 เดือน ธนาคารขยายเวลา การชำระคืนเงินกู้และปรับโครงสร้างระบบสินเชื่อของตนเอง และขยายขอบเขตของกลไก การให้เงินสนับสนุน โดยคิดจากค่าแรงขั้นต่ำร้อยละ 20 ให้คนงานที่ได้รับผลกระทบจากการ ปิดกิจการของโรงแรม ร้านอาหาร เกสต์เฮาส์ และตัวแทนการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนกับ กรมภาษีอากร สำหรับภาคการบิน กัมพูชาได้ยกเว้นภาษีขั้นต่ำ 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2563 และชะลอเวลาการชำระเงินที่ค้างชำระค่าธรรมเนียมการบินพลเรือน เป็นเวลา 6 เดือน ส่วนภาคการท่องเที่ยว รัฐบาลได้ขยายเวลาการยกเว้นภาษีรายเดือนทุก ประเภทสำหรับโรงแรม เกสต์เฮาส์, ร้านอาหาร และตัวแทนการท่องเที่ยวที่ลงทะเบียนกับ กรมสรรพากร เป็นเวลา 3 เดือน (มีนาคม–พฤษภาคม 2563) นอกจากนี้ ยังเรียกร้องให้ ภาคเอกชน เจ้าของอาคารพื้นที่ธุรกิจ และโรงงาน ช่วยเหลือผู้เช่าโดยไม่ยกเลิกสัญญาหรือ ชักไล่ในกรณีที่ผู้เช่าไม่ชำระค่าเช่าสนับสนุนให้เจ้าของเจรจากับผู้เช่าเกี่ยวกับการขยายเวลา การชำระเงินหรือการให้ส่วนลดค่าเช่าเพื่อช่วยเหลือด้วย

11. ประเทศฟิลิปปินส์ รัฐบาลออกโปรแกรมเงินช่วยเหลือฉุกเฉิน Emergency Subsidy Program (ESP) ของเงินสดหรือเงินช่วยเหลือที่ไม่ใช่เงินสดสำหรับผู้ที่มีรายได้รวม 5,000–8,000 เปโซ ต่อเดือนเป็นเวลา 2 เดือน และความช่วยเหลือทางการเงินภายใต้โครงการปรับมาตรการ COVID-19 ของกระทรวงแรงงาน และการจ้างงานจำนวน 5,000 เปโซ ส่วนระบบประกันสังคมนั้น รัฐบาลได้เตรียมเงิน 1.2 พันล้านเปโซ สำหรับผลประโยชน์การว่างงานสำหรับพนักงานเพื่อให้ ครอบครัวการว่างงาน ส่วนองค์กรที่มีขนาดสินทรัพย์ไม่เกิน 3 ล้านเปโซ อาจกู้ได้ 10,000–200,000 เปโซ ในขณะที่องค์กรที่มีขนาดสินทรัพย์ไม่เกิน 10 ล้านเปโซ อาจกู้ได้สูงสุด 500,000 เปโซ โดยโปรแกรมนี้จะเริ่มขึ้นเมื่อมีการยกระดับในการกักกันโรค นอกจากนี้ ยังมี การขยายระยะเวลาการปฏิบัติตามกฎหมายด้านภาษี ขยายกำหนดเวลาสำหรับการส่งบ

การเงินที่ตรวจสอบแล้ว ขยายหรือต่ออายุสินเชื่อที่ถึงกำหนดชำระ รวมทั้งประกาศพักชำระหนี้ เงินกู้ยืมสำหรับองค์กรขนาดเล็ก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

12. บรูไน ภาครักษาการสนับสนุนภาคธุรกิจในรูปแบบของการเลื่อนเวลาในการชำระคืนเงินต้นของเงินทุนหรือสินเชื่อเป็นเวลา 6 เดือน สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการต้อนรับ/การจัดการเหตุการณ์ ธุรกิจร้านอาหาร/ร้านกาแฟ (อาหารและเครื่องดื่ม) และธุรกิจด้านการขนส่งทางอากาศ และให้เงินช่วยเหลือเงินเดือน ร้อยละ 25 ให้พนักงานที่มีเงินเดือนน้อยกว่า 1,500 ดอลลาร์บรูไน เป็นเวลา 3 เดือน สำหรับภาคการท่องเที่ยวและการบริการ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงการขนส่งทางอากาศและทางน้ำจะมีส่วนลด ร้อยละ 30 สำหรับอัตราค่าเช่าอาคารรัฐบาลสำหรับธุรกิจเอสเอ็มอี และส่วนลดร้อยละ 50 สำหรับภาษีนิติบุคคล บริษัทสำหรับปี 2563 และส่วนลดร้อยละ 15 สำหรับค่าน้ำและค่าไฟฟ้า รวมถึงให้ชะลอการชำระคืนเงินกู้หรือเงินทุนสำหรับทุกภาคธุรกิจด้วย (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563ข, สื่อบรูไน)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลกระทบจากภาวะวิกฤต

Chen and Yeh (2021) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ฟื้นฟูการท่องเที่ยวด้านการแพร่ระบาดของ COVID-19 การวางแผนฉุกเฉินเพื่อบรรเทาความรุนแรงของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เกิดจากการระบาดของโรคโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษานี้พยายามที่จะค้นหาภาคส่วนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดใหญ่ที่สุดและกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการฟื้นฟูอุตสาหกรรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นผลกระทบของโควิด-19 ต่อการท่องเที่ยว 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสังคม: การเกิดข้อพิพาทระหว่างประเทศต่าง ๆ ต้นกำเนิดของไวรัสเป็นที่ถกเถียงกันอย่างมากในหลายประเทศ สิ่งนี้ซ้ำเติมสถานการณ์การค้าที่ตึงเครียดอยู่แล้วในบางประเทศซึ่งอาจตามมาด้วยระยะยาวที่คาดเดาไม่ได้ การเกิดข้อพิพาทระหว่างประเทศดังกล่าวยังนำไปสู่การเลือกปฏิบัติในระดับหนึ่ง ซึ่งมักจบลงด้วยความรุนแรง 2) ด้านเศรษฐกิจ: โดยเฉพาะบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวกำลังได้รับความเดือดร้อน สิ่งนี้นำไปสู่การหยุดนิ่ง เกิดการพักร้อนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนและการลดจำนวนของพนักงานลงอย่างมาก การล่มสลายของบริษัทและการว่างงาน ยิ่งทำให้เศรษฐกิจตกต่ำลงอีกด้วยการลดอุปสงค์ของนักท่องเที่ยวซึ่งนำไปสู่วงจรอุบาทว์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม สอดคล้องกับการวิจัยของ Do, et al. (2022) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำเที่ยวในเวียดนามใช้ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ได้ระบุถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจนำเที่ยว

ได้แก่ การลดลงของรายได้ ซึ่ง ร้อยละ 72.41 ของธุรกิจนำเที่ยวในเวียดนามระบุว่าในช่วงไตรมาสแรกของปี 2020 ธุรกิจมีรายได้ลดลงถึง ร้อยละ 30 และคาดว่าจะลดลงมากกว่า ร้อยละ 80 ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2020

ผลการศึกษาของ Do, et al. (2022) ยังระบุว่า ในขณะที่รายได้ของธุรกิจลดลง รายจ่ายส่วนใหญ่ เช่น ค่าเช่า เงินเดือน และดอกเบี้ย ยังคงเท่าเดิม และในหลายบริษัทต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นในการจัดการกับมาตรการด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงานและลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Celik and Atac (2021) เกี่ยวกับผลกระทบของโควิด-19 ต่อธุรกิจนำเที่ยวในประเทศตุรกี ที่ระบุว่ามาตรการจำกัดการเดินทางนำมาซึ่งต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นของธุรกิจนำเที่ยว

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤตต่าง ๆ พบว่า การวิจัยที่ข้องโดยตรงกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศมีจำกัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจร้านอาหาร รวมทั้งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการในภาพรวม

การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดแนวคิดการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤต COVID-19 ของ Le and Phi (2021) ระบุว่า ธุรกิจโรงแรมได้ปรับใช้กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) เป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติของภาครัฐ เช่น การปรับตัวตามภาวะฉุกเฉิน การใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยและการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ และ 2) กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เป็นพื้นฐานให้ธุรกิจอยู่รอดได้ และมีการเติบโตหลังภาวะวิกฤต เช่น การใช้นวัตกรรม การจัดการ และกลยุทธ์การฟื้นฟู ทั้งนี้ Le and Phi (2021) ยังได้เสนอกลยุทธ์การจัดการวิกฤตใน 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนและช่วงแรกของวิกฤต ระยะฉุกเฉิน ระยะวิกฤต และระยะหลังวิกฤต หรือระยะฟื้นฟู ซึ่ง อย่างไรก็ตาม Coombs (2012) ระบุว่า รูปแบบการจัดการวิกฤตเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทั้ง 3 ระยะของวิกฤต ได้แก่ ระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-Crisis Stage) ระยะวิกฤต (Crisis Stage) และระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-Crisis Stage) ซึ่งในแต่ละระยะจะมีการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แบ่งช่วงระยะการปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวเป็น 3 ระยะ ตามงานวิจัยของ Coombs (2012) โดยการรวมระยะฉุกเฉินและระยะวิกฤตของการระบาดของโควิด 19 ให้อยู่ในระยะเดียวกัน ดังนี้

การปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในก่อนวิกฤต และช่วงแรกของวิกฤต (Pre-Event and Early Symptom Stage)

Le and Phi (2021) ได้เสนอว่า ในช่วงแรกที่เกิดวิกฤต ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับการประหยัดด้านการเงิน (Saving Strategy) และในบางธุรกิจได้ขาดกิจการหรืออสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวข้องของธุรกิจหลักเพื่อเป็นการลดปัญหากระแสเงินสด และรักษาสภาพคล่องทางการเงินที่จะเกิดขึ้นเมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่ง Le and Phi (2021) ได้ระบุว่า การใช้กลยุทธ์การประหยัด นี้ เรียกว่าเป็นการจัดการกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy)

การปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในช่วงฉุกเฉิน (Emergency) และวิกฤต (Crisis Stage)

เมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นฉุกเฉิน เช่น มีการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การยกเลิกห้องพัก หรือบริการทางการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยวต่าง ๆ จะมีการใช้กลยุทธ์รับ (Defensive Strategy) หรือ กลยุทธ์การเอาตัวรอด (Surviving Strategy) โดยเฉพาะการใช้มาตรการลดและตัดต้นทุน เช่น การลดจำนวนพนักงาน ลดชั่วโมงงาน ตัดสัญญาการจ้าง เป็นต้น Le and Phi (2021) เช่นเดียวกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศเวียดนาม ซึ่งจากการศึกษาของ Do, et al. (2022) พบว่า ร้อยละ 20 ของธุรกิจนำเที่ยวมีการให้พนักงานทั้งบริษัท และประมาณร้อยละ 51 ของธุรกิจนำเที่ยวให้พนักงานออกมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งในขณะนี้ผู้ประกอบการยังคงต้องใช้กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) เกี่ยวกับการใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยตามที่รัฐบาลกำหนด ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายให้กับธุรกิจนำเที่ยว (Do, et al., 2022) และเมื่อวิกฤตเข้าสู่วิกฤตซึ่งเป็นช่วงที่รัฐบาลได้ออกมาตรการในการปิดประเทศ (Lockdown) ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักการเดินทางทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวต่าง ๆ จำเป็นต้องหยุดการให้บริการ Le and Phi (2021) ได้เสนอให้มีการใช้กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ (Service Transformation Strategy) เช่น โรงแรมได้ปรับเปลี่ยนเป็นสถานกักตัว ร้านอาหารมีการให้บริการออนไลน์ เป็นต้น และกลยุทธ์การจำศีล (Hibernation Strategy) โดยการจัดการบริการให้น้อยที่สุด การลดพนักงาน ไปจนถึงการหยุดกิจการชั่วคราว ซึ่ง Le and Phi (2021) กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy)

Williams and Price (2020, Online) ระบุว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ สวิสเซอร์แลนด์ รัฐบาลจะเริ่มมีมาตรการในการช่วยเหลือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการ เช่น การลดหย่อนภาษี การยืดหยุ่นในการชำระหนี้ เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาเชิงคุณภาพของ Chen and Yeh (2021) เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการวิกฤตของการท่องเที่ยวในช่วงวิกฤตโควิด-19 และพบว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

และการสนับสนุนให้กู้เงินจากรัฐบาลคือปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตโควิด-19

การปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในช่วงหลังวิกฤต หรือช่วงฟื้นฟู (Recovery)

ช่วงวิกฤตเริ่มฟื้นตัว เป็นช่วงที่จำนวนผู้ติดเชื้อการระบาดลดลง รัฐบาลเริ่มอนุญาตให้เดินทาง ส่งผลให้นักท่องเที่ยวในประเทศเริ่มมีการเดินทางส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัวอีกครั้ง ทั้งนี้ Le and Phi (2021) ระบุว่าในช่วงหลังวิกฤต ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เพื่อการฟื้นตัวที่รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery strategy) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ เช่น การจัดโปรแกรมสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ การทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวในประเทศ จัดทำแพคเกจ Staycation นำระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยงานบริการ เช่น เช็คอิน-เช็คเอาท์ การสั่งการในห้องพัก การค้นหาข้อมูลบริการต่าง ๆ รวมทั้งการปรับแผนดำเนินธุรกิจร่วมกับพันธมิตร เช่น บริษัททัวร์, สายการบิน, เอเจนซี ธุรกิจท่องเที่ยว เช่น ผู้ประกอบการจัดนำเที่ยวภายในประเทศ (Travel Operator) ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) รวมถึงบริษัทจัดการปลายทาง (DMC: Destination Management Company) ควรที่จะทำการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเก่า และใหม่ให้สม่ำเสมอ เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง (ผู้จัดการออนไลน์, 2563ก, สื่อออนไลน์)

ทั้งนี้ Celik and Atac (2021) เสริมว่าธุรกิจนำเที่ยวที่ธุรกิจมีการปรับตัวโดยการหาผู้ค้า (Suppliers) ใหม่ การพัฒนาสินค้าบริการให้มีความหลากหลาย (Product Diversification) รวมทั้งการหันไปดำเนินธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

การศึกษาของ Jiang and Wen (2020) ได้นำเสนอการใช้นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ (Business Innovation) เช่น การให้บริการแบบอัตโนมัติ หรือการใช้ AI ระบบดิจิทัล และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยด้านการบริการ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pomporová, Sokolová and Cole (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ของธุรกิจนำเที่ยวหลังโควิด-19 ในประเทศ Slovak และเสนอว่าธุรกิจนำเที่ยวควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกับลูกค้าโดยเฉพาะการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสร้างความต้องการซื้อใหม่

Brown, Mawson and Mason (2017) ได้ระบุว่า ในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวของธุรกิจบริการขนาดเล็ก ยังคงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Saving Strategy) ไปพร้อม ๆ กับการรุกรานนวัตกรรมธุรกิจและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ ซึ่ง Wen, et al. (2021) เสนอว่า รูปแบบการท่องเที่ยวและการบริการที่เน้นสุขภาพ และอาหาร

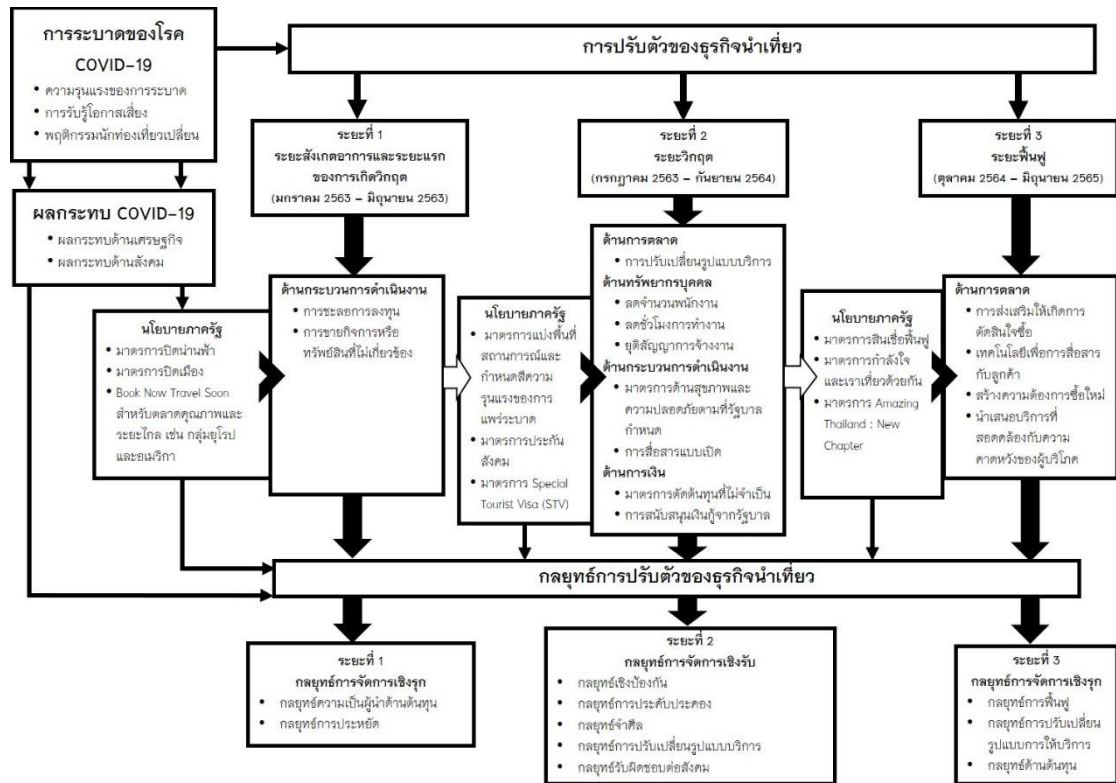
อาจจะกลายเป็นบริการใหม่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นหลังการระบาดของโควิด-19 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pompurová, Sokolová and Cole (2020) ที่พบว่าธุรกิจนำเที่ยวแบบเฉพาะ (Specialized tour operators) ที่มีรูปแบบสินค้าและบริการที่เฉพาะ เช่น บริการที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ซึ่งมีอยู่น้อยกว่าธุรกิจนำเที่ยวแบบ Mass สามารถสร้างความแตกต่างและมีคู่แข่งชั้นน้อยรายจะสามารถอยู่รอด ดีกว่าธุรกิจที่นำเสนอขายสินค้าแบบ Mass หลังจากเกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ทั้งงาน

เมื่อพิจารณาถึงการปรับใช้กลยุทธ์ทั้งเชิงรุก หรือกลยุทธ์เชิงรับ ตลอดจนแนวทางวิธีการจัดการธุรกิจนำเที่ยว พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวระยะสั้น และระยะปานกลาง (Short and Medium-Term Strategies) เช่น การลดต้นทุน การปรับโครงสร้างองค์กร การลดจำนวนพนักงาน มากกว่าการวางแผนในระยะยาว เช่น การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ (Do, et al., 2022) การศึกษาผลกระทบของโควิด-19 ต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กและธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศเวียดนามของ Li and Wang (2022) ได้พิสูจน์ว่า การใช้กลยุทธ์รับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ได้แก่ การรับผิดชอบต่อชุมชน พนักงาน สิ่งแวดล้อม เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีผลกระทบในระยะยาวต่อธุรกิจท่องเที่ยวหลังโควิด-19 โดยเฉพาะกับธุรกิจท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กในท้องถิ่น

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ธุรกิจนำเที่ยว พฤติกรรมนักท่องเที่ยว นโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต ผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 รวมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 พบว่า การระบาดของโควิดในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ระลอก ทำให้รัฐบาลไทยมีนโยบายปิดน่านฟ้า งดการเดินทางระหว่างประเทศและภายในประเทศ ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อธุรกิจนำเที่ยวในประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม มีการลดลงของรายได้ แต่ยังคงมีรายจ่ายเท่าเดิม และในหลายบริษัทต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นในการจัดการกับมาตรการด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงานและลูกค้า ในด้านสังคม พบว่า ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรลดลง ดังนั้นธุรกิจท่องเที่ยวและบริการจึงมีการปรับใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในภาวะวิกฤตทั้ง 3 ระยะ โดยประเด็นที่มีผลต่อการนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจมาจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ เช่น มาตรการด้านการเงิน

และสังคม มาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว รวมถึงมาตรการด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว



ภาพ 13 กรอบแนวคิดการวิจัย

ช่วงที่ 1: ระยะสังเกตอาการและระยะแรกของการเกิดวิกฤต ซึ่งเป็นช่วงเวลาในการเฝ้าระวังและประเมินความเสี่ยง ธุรกิจจะใช้การจัดการกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) โดยใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือกลยุทธ์การประหยัด (Saving Strategy) เช่น การชะลอการลงทุนในโครงการใหม่ การขายกิจการหรือทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องของธุรกิจหลักเพื่อเป็นการลดปัญหากระแสเงินสดและรักษาสภาพคล่องทางการเงินที่จะเกิดขึ้นเมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นที่รุนแรงมากขึ้น (Hao, et al., 2020; Le and Phi, 2021)

ช่วงที่ 2: ระยะฉุกเฉินและระยะวิกฤต เป็นระยะที่มีการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในระยะนี้ ผู้ประกอบการได้ปรับใช้กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) เกี่ยวกับการใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยตามที่รัฐบาลกำหนด และมีการใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) หรือกลยุทธ์การประคอง (Surviving Strategy) โดยเฉพาะการใช้มาตรการลดและตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น การลดจำนวนพนักงาน ลดชั่วโมงงาน

ตัดสินใจการจ้าง เป็นต้น (Do, et al., 2022; Le and Phi, 2021) และเมื่อสถานการณ์เข้าสู่ขั้นรุนแรง แนวทางการรับมือจะคงปรับใช้กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) ตามลำดับขั้นของสถานการณ์ โดยมี 2 แนวปฏิบัติ คือ 1) กลยุทธ์การจำศีล (Hibernation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับกับสถานการณ์ภายนอก ด้วยการปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและเหมาะสมกับเหตุการณ์จากทรัพยากรที่มีอยู่ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ (Service Transformation Strategies) เป็นการปรับปรุงแนวทางการให้บริการให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและความคาดหวังของผู้บริโภค (Do, et al., 2022; Le and Phi, 2021) อีกทั้งยังพบว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) และการสนับสนุนให้กู้เงินจากรัฐบาลคือปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตโควิด-19 (Chen and Yeh, 2021; Williams and Price, 2020)

ช่วงที่ 3: ระยะเวลาฟื้นฟู เป็นช่วงสถานการณ์วิกฤตคลี่คลาย ธุรกิจใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เพื่อกระตุ้นให้เกิดรายได้เข้ากิจการ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery Strategies) ที่เน้นการตลาดและส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจซื้อเป็นหลัก ซึ่งมีนักวิชาการหลายคน (Wen et al., 2020; Pompurova et al., 2022; Jiang and Wen, 2020) เสนอว่าธุรกิจน่าจะควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกับลูกค้า โดยเฉพาะการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสร้างความต้องการซื้อใหม่ ทั้งนี้ ธุรกิจน่าจะต้องสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในการนำเสนอบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภคที่ปรารถนาความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและการบริการส่วนบุคคลที่สูงขึ้น รวมทั้งธุรกิจน่าจะควรเฉพาะ (Specialized Tour Operators) โดยเฉพาะรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และอาหาร (Wen et al., 2020; Pompurova et al., 2022)

จะเห็นว่าธุรกิจน่าจะควรมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวระยะสั้น และระยะปานกลาง (Short and Medium-Term Strategies) มากกว่าการวางแผนในระยะยาว (Do et al., 2022) ทั้งนี้ธุรกิจน่าจะควรมีการปรับใช้กลยุทธ์รับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ได้แก่ การรับผิดชอบต่อชุมชน พนักงาน สิ่งแวดล้อม เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีผลกระทบในระยะยาวต่อธุรกิจท่องเที่ยวหลังโควิด-19 โดยเฉพาะกับธุรกิจท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กในท้องถิ่น

ในบทต่อไปจะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 2) เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 และ 3) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัว

ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ รวมถึงแสดง
กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการ
วิเคราะห์ข้อมูล



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อสังเคราะห์กลยุทธการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงปรัชญาการวิจัย รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เพื่อหาคำตอบของงานวิจัยครั้งนี้ บทนี้จะเริ่มจากการอธิบายถึงการเลือกปรัชญาการวิจัยซึ่งจะเชื่อมโยงมาถึงการเลือกระเบียบวิธีวิจัย หลังจากนั้นจะกล่าวถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ปรัชญาและรูปแบบการวิจัย

Creswell, et al. (2007) อธิบายว่า ปรัชญาการวิจัยเป็นมุมมองที่นักวิจัยใช้เพื่อมองหาคำตอบที่ต้องการ (Worldview) ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ในแต่ละศาสตร์ ปรัชญาการวิจัยมีผลต่อการเลือกรูปแบบ กลยุทธ วิธีการวิจัย ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะนำมาซึ่งข้อค้นพบหรือองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ปรัชญาการวิจัยได้ถูกแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้ มีวิธีการมองโลกและค้นหาคำตอบที่แตกต่างกัน กลุ่ม Positivism จะมองสิ่งของเป็นวัตถุ (Objectives) และครอบคลุมสถานการณ์ในภาพกว้าง ดังนั้นกลุ่ม Positivism จะเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างในเชิงปริมาณ แต่อย่างไรก็ตามการค้นหาคำตอบจากวิธีการเชิงปริมาณไม่เพียงพอ ที่จะอธิบายถึงการกำเนิดของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012) ในขณะที่นักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่ง คือ Interpretivists มองว่าเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นจากความรู้สึก การตอบสนองและสัญชาตญาณของมนุษย์ (Smith, et al., 2015) ดังนั้น นักวิจัยกลุ่ม Interpretivist จึงพยายามเข้าใจลึกซึ้งกับปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงที่มาที่ไป สาเหตุของการเหตุการณ์และตีความปรากฏการณ์นั้น ๆ ตามเหตุและผลมากกว่าการตัดสินใจในเชิงปริมาณหรือตัวเลข เหมือนวิธี การวิจัยของกลุ่ม Positivism (Creswell, et al., 2007)

จากวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 และนำมาวิเคราะห์หาวิธีการปรับตัวที่สอดคล้องในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว ตลอดจนหากกลยุทธการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 ที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์เอกสาร

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบและการปรับตัวในภาวะวิกฤต พบว่า วิธีการปรับตัว คือ สิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีองค์ความรู้ ปฏิภาณไหวพริบ ทักษะความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งการที่จะเข้าใจและรู้ถึงวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวที่ได้รับผลกระทบ ในภาวะวิกฤต COVID-19 ดังกล่าวนั้น จะต้องทำการพูดคุย สอบถาม และสังเกตการแสดงออก และพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งวิธีการได้มาซึ่งคำตอบนี้ เป็นวิธีการทางคุณภาพ (Qualitative Methods)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการค้นหาความจริงกระบวนการตีความ (Interpretative Process) จากปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Phenomena) มากกว่าการวิเคราะห์จากตัวเลข (Numeric Analysis) (Creswell, et al., 2007; Easterby-Smith, et al., 2021) ดังนั้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสามารถหาคำตอบที่แท้จริงของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ได้ นั้น การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การออกแบบการวิจัย: กรณีศึกษาเปรียบเทียบ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา หรือ Case Study Approach ซึ่งเป็นหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับการค้นหาความจริงภายใต้บริบทหนึ่ง (Context) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงตามธรรมชาติ ปราศจากการควบคุมใด ๆ (Yin, 2009) การวิจัยกรณีศึกษา แบ่งตามจำนวนกรณีศึกษา ได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ กรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) และกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Multiple Case Studies) การวิจัยกรณีศึกษาเดี่ยวเป็นการศึกษาเรื่องที่มีองค์ความรู้ที่เฉพาะ ลึกซึ้ง ชับซ้อน หลากหลาย ในขณะที่การวิจัยกรณีศึกษาเปรียบเทียบต้องการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อหารูปแบบร่วม (Pattern) หรือความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อทำความเข้าใจในเหตุผลให้ลึกซึ้ง โดยใช้หลาย ๆ กรณีศึกษามายืนยัน (Stake, 2006)

Yin (2009) อธิบายว่า ธรรมชาติของนักวิจัยกลุ่ม Interpretivist หรือกลุ่มวิจัยเชิงคุณภาพ จะมองว่า แต่ละกรณีศึกษาจะบริบทที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถที่จะใช้ผลการวิจัยของกรณีศึกษาใดกรณีศึกษาหนึ่งมาทดแทนกันได้ ฉะนั้นแล้วจึงควรใช้หลักการซ้ำ (Replication) กับหลาย ๆ กรณีเพื่อทำการเปรียบเทียบมายืนยัน หาเหตุผลแท้จริงของปรากฏการณ์นั้น ๆ (Stake, 2006) ด้วยเหตุนี้การศึกษากรณีศึกษาเปรียบเทียบจึงเป็นวิธีการการวิจัยที่จะได้มาซึ่งคำตอบที่แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการศึกษกรณีเดี่ยว (Yin, 2009)

จากกรณีศึกษาธุรกิจนำเที่ยวที่มีความแตกต่างจากประเภทการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวลักษณะการจดทะเบียนพาณิชย์ รวมถึงลักษณะทั่วไปขององค์กร ซึ่งการที่จะเลือกธุรกิจใด

ธุรกิจหนึ่งเป็นกรณีศึกษาเป็นการไม่เหมาะสม เนื่องจากแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันทั้งในด้านบริบทการดำเนินงาน และการได้รับผลกระทบรวมถึงวิธีการปรับตัว ดังนั้น การประยุกต์ ใช้รูปแบบการวิจัยกรณีศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อค้นหาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ในภาวะวิกฤต COVID-19 จึงมีความเหมาะสมมากกว่าการวิจัยกรณีศึกษาเดี่ยว

กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

ประชากรเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรเป้าหมายเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ประชากรสำหรับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษา

การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ ในภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยวิธีการเชิงคุณภาพกับธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) กลุ่ม Worldwide จากเว็บไซต์สมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว ในปี พ.ศ. 2563 จำนวน 418 ราย ผู้วิจัยได้ทำการคัดกรองเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป จำนวน 228 ราย และได้ทำการส่งอีเมลล์และโทรศัพท์เพื่อยืนยันขอเข้าสัมภาษณ์เบื้องต้นกับธุรกิจนำเที่ยวทั้ง 228 ราย ทำให้พบว่ามีธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ดำเนินการอยู่เพียง 123 ราย

2. ประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษานี้มีประชากรผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) หรืออยู่ในระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือเป็นเจ้าของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) ที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป และสแกนดินเนเวียที่มีรายชื่อปรากฏในสมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว ในปี พ.ศ. 2563 คุณลักษณะของบุคคลที่ไม่เข้าข่ายการได้รับเลือกให้เป็นอาสาสมัครของการวิจัย คือ เป็นผู้บริหารระดับต่ำกว่าผู้จัดการ หรือไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ หรือไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้อาจจะให้คำตอบที่ไม่ตรงและไม่เกิดประโยชน์กับงานวิจัย ที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ตลอดจนประชากรเป้าหมายที่ปฏิเสธหรือไม่ประสงค์จะเป็นอาสาสมัครของโครงการวิจัย เพื่อทราบข้อมูลด้านผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19

2.2 ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดการท่องเที่ยวฝั่งตลาดยุโรป ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยว กองทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เพื่อทราบถึงนโยบายภาครัฐที่ดำเนินการในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19

เพื่อช่วยเหลือหรือส่งเสริมสนับสนุนในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

ขนาดตัวอย่าง

Stake (2006) ได้ระบุถึงจำนวนของกรณีศึกษาที่เหมาะสมสำหรับวิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Multiple Case Studies) ไว้ว่าควรจะมีกรณีศึกษาจำนวน 4-15 กรณี เพื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอและสามารถเปรียบเทียบได้ หากขนาดของกรณีศึกษามากกว่า 15 กรณี อาจทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความเฉพาะ (Uniqueness) ของกรณีศึกษาได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการวิจัยรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หากนักวิจัยพบว่าข้อมูลที่ได้เริ่มมีการซ้ำและสมบูรณ์แล้วนักวิจัยจะพิจารณาเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูล

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกรณีศึกษาคือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) ที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและสแกนดิเนเวียจำนวน 1 ท่านต่อกรณีศึกษา โดยมีการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลหลักดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูล	การใส่รหัส
ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกรณีศึกษาที่ 1	DMC1
ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกรณีศึกษาที่ 2	DMC2
ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกรณีศึกษาที่ 3	DMC3
ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกรณีศึกษาที่ n	DMCn
ผู้บริหารกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ผู้บริหารระดับสูง)	GOV1
ผู้บริหารกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ผู้บริหารระดับกลาง)	GOV2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักเพื่อศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม โดยมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็น 2 ชุด ดังนี้

1. เครื่องมือการการวิจัยสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator)

2. เครื่องมือการวิจัยสำหรับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดการท่องเที่ยวฝั่งตลาดยุโรป

โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในขั้นตอนดำเนินงานเชิงคุณภาพก่อน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาของ Celik and Atac (2021); Do, et al. (2022); Pompurová, Sokolová and Cole (2020); กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม (2564); อธิป จันทรสूरีย์ (2564) มาสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและแนะนำปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาทำการตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือการวิจัยนั้นมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์สูง โดยในการวิจัยครั้งนี้คุณภาพของเครื่องมือที่ทำการตรวจสอบ ได้แก่ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นกับเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สอนในสาขาวิชาการท่องเที่ยว และสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาในสาขาวิชาดังกล่าวไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก ได้แก่

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และธุรกิจบริการ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราณัฐ ไสภาก อาจารย์ประจำสาขาวิชาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

3.3 ดร.ยุทธศักดิ์ ฉัตรแก้วนภานนท์ ประธานศูนย์ศึกษาด้านการท่องเที่ยวและบริการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. หลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นคำถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากคำชี้แนะของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2557) ซึ่งมีการประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง
ข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = (\sum R)/N$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยการแปลความ คือ

ถ้า $\text{IOC} \geq 0.5$ แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดวัตถุประสงค์ข้อนั้นจริง

ถ้า $\text{IOC} < 0.5$ แสดงว่าข้อคำถามควรมีการปรับปรุงแก้ไข

สรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) เท่ากับ 0.60 ขึ้นไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ดังนี้

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ ทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ให้ข้อมูล

1. องค์กรของท่านจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวประเภทใด
2. องค์กรของท่านจดทะเบียนพาณิชย์ประเภทใด
3. เจ้าขององค์กรของท่านมีสัญชาติใด
4. ก่อนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงานประจำจำนวนเท่าใด และเมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงานประจำลดลงหรือไม่ หากมีจำนวนลดลงคงเหลือจำนวนพนักงานประจำเท่าใด

ตอนที่ 2 ผลกระทบขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19 อย่างไร (ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม) ในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

ตอนที่ 3 การปรับตัวขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจะมีกลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไร (ด้านการตลาด, ด้านการเงินและการลงทุน, ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล,

ด้านนโยบายในการบริหารจัดการ) ในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

2. ภาครัฐมีนโยบายที่สนับสนุนส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยในตลาดยุโรปในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

3. แนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตหากเปิดประเทศเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจะเป็นอย่างไร

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและช่วยเหลืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาวะปกติ

หน่วยงานของท่านมีบทบาท และหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หรือมาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศไทยอย่างไร

ตอนที่ 2 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและช่วยเหลืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตโควิด -19

1. ท่านมีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการเงินและสังคมอะไรบ้าง อย่างไร และนโยบายนี้ออกมาในช่วงใดของการระบาดของโควิด-19

2. ท่านมีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว อะไรบ้างอย่างไร และนโยบายนี้ออกมาในช่วงใดของการระบาดของโควิด-19

3. ท่านมีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอะไรบ้างอย่างไร และนโยบายนี้ออกมาในช่วงใดของการระบาดของโควิด-19

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้นโยบายภาครัฐในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ

1. ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศมีการปรับใช้นโยบายภาครัฐในภาวะวิกฤตโควิด-19 แต่ละช่วง หรือแต่ละนโยบายอย่างไร

2. ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศมีความท้าทาย หรืออุปสรรคในการใช้นโยบายภาครัฐในภาวะวิกฤตโควิด-19 แต่ละช่วง หรือแต่ละนโยบายอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณแล้ว ผู้วิจัยได้ทดลองใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้ช่วยผู้จัดการบริษัทนำเที่ยวให้บริการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน ของห้องพัก

รวมถึงแพ็คเกจเดินทางต่างประเทศและยังคงมีการดำเนินงานในภาวะวิกฤตโควิด-19 ซึ่งคำตอบที่ได้ในการทดลองสัมภาษณ์นี้ ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพียงแต่เป็นการทดลองสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้วิจัยมีความพร้อมในการสัมภาษณ์จริง และสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ทำการติดต่อทางโทรศัพท์เบื้องต้นกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และกรมการท่องเที่ยว กองทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาตผู้วิจัยได้ทำการกำหนด วัน เวลา ในการสัมภาษณ์และนำเสนอแบบขออนุญาตสัมภาษณ์และข้อคำถามในการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ทั้งนี้ นักวิจัยได้แจ้งและขออนุญาตในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบและอนุญาตก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัย ได้จดบันทึก การสัมภาษณ์ และ ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งแยกแยะจับประเด็น ตลอดจนตัดบางคำที่ไม่เหมาะสม และไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพอย่างน่าเชื่อถือ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คำแนะนำธุรกิจนำเที่ยวที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นไปได้ในการเข้าร่วมการสัมภาษณ์งานวิจัย ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการเก็บข้อมูลแบบการสุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball Sampling)

2. หลังจากนั้นผู้วิจัยได้กลับมารวบรวมรายชื่อบริษัทนำเที่ยว Inbound กลุ่ม Worldwide จากเว็บไซต์สมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว จำนวน 418 ราย ได้ทำการคัดกรองเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป จำนวน 228 ราย ผู้วิจัยได้ทำการส่งอีเมลเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ และผู้วิจัยได้โทรศัพท์เพื่อยืนยันขอเข้าสัมภาษณ์เบื้องต้นกับธุรกิจนำเที่ยว ทั้ง 228 ราย ทำให้พบว่ามียุทธินำเที่ยวในประเทศไทยที่รับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ดำเนินการอยู่เพียง 123 ราย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มติดต่อบริษัทที่ได้รับคำแนะนำจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและมีเครือข่ายมากก่อน

3. ผู้วิจัยได้ทำการโทรศัพท์เพื่อขอสัมภาษณ์เบื้องต้นกับบริษัทนำเที่ยวที่ได้รับคำแนะนำที่มีชื่อเสียงที่อยู่ในกรุงเทพฯ โดยบริษัทขอให้นำเสนอรายละเอียดข้อคำถามเพื่อพิจารณาให้สัมภาษณ์ หลังจากนั้นเมื่อได้รับการตอบรับ วัน เวลา ในการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลาของวิกฤต COVID-19 ดังนี้

3.1 ระยะที่ 1 ทำการสัมภาษณ์ในช่วงเวลาเดือนมีนาคม-มิถุนายน 2563

3.2 ระยะที่ 2 ทำการสัมภาษณ์ในช่วงเวลาเดือนมกราคม 2564-มิถุนายน 2564

3.3 ระยะที่ 3 ทำการสัมภาษณ์ในช่วงเวลาเดือนเมษายน 2565-เดือนกรกฎาคม 2565

4. ผู้วิจัยนำส่งแบบขออนุญาตสัมภาษณ์และข้อคำถามในการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยการสัมภาษณ์มีในรูปแบบผ่านระบบออนไลน์และสัมภาษณ์ ณ บริษัทนำเที่ยวและเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวรายชื่อที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยได้ขอให้ธุรกิจนำเที่ยวรายชื่อที่ 1 แนะนำธุรกิจนำเที่ยวรายชื่อที่ 2 ต่อไป ซึ่งเรียกวิธีการนี้ว่าเป็นการเก็บข้อมูลแบบการสุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball Sampling) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจนถึงรายชื่อที่ 6 และเริ่มมีการแนะนำธุรกิจนำเที่ยวซ้ำ ทำให้ผู้วิจัยยุติการสัมภาษณ์ที่ผู้ประกอบการรายชื่อที่ 6 (ตาราง 5)

ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ ณ บริษัทนำเที่ยวผู้วิจัยได้มีการสังเกตการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงสภาพแวดล้อมของบริษัทขณะการเข้าสัมภาษณ์ นักวิจัยได้แจ้งและขออนุญาตในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบและอนุญาตก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัย ได้จดบันทึก การสัมภาษณ์ และได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งแยกแยะจับประเด็น ตลอดจนตัดบางคำที่ไม่เหมาะสมและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพอย่างน่าเชื่อถือ



ตาราง 5 แสดงสรุปข้อมูลธุรกิจนำเที่ยวที่เข้าร่วมการวิจัย

กรณีศึกษา	การจดทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยว	สัญชาติ	สินค้าและบริการ	สถานที่ตั้ง	จำนวนพนักงาน (ปี 2563)	จำนวนพนักงาน (ปี 2565)	วิธีการเก็บข้อมูล		
							ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 3
กรณีศึกษาที่ 1	ประเภททั่วไป	ต่างชาติ	DMC	กรุงเทพฯ	180	108	Online	Online	Onsite
กรณีศึกษาที่ 2	ประเภททั่วไป	ไทย	TA และ TO	กรุงเทพฯ	70	35	Online	Online	Onsite
กรณีศึกษาที่ 3	ประเภททั่วไป	ไทย	TA และ TO	เชียงใหม่	70	20	Online	Online	Onsite
กรณีศึกษาที่ 4	ประเภททั่วไป	ไทย	TA และ TO	ภูเก็ต	30	4	Online	Online	Onsite
กรณีศึกษาที่ 5	ประเภททั่วไป	ไทย	TA และ TO	ภูเก็ต	20	2	Online	Online	Onsite
กรณีศึกษาที่ 6	ประเภททั่วไป	ไทย	TA และ TO	ภูเก็ต	10	5	Online	Online	Onsite

หมายเหตุ: การสัมภาษณ์ครั้งที่ 1-2 เป็นรูปแบบออนไลน์ เนื่องจากมีมาตรการแพร่ระบาดของรุนแรงของไวรัส COVID-19 ส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวดำเนินการธุรกิจแบบออนไลน์ และแบบทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) ซึ่งเป็นไปตามประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินระดับประเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูล

Stake (2006) ได้เสนอแนะแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (A Multiple Case Study) ว่าควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี (Individual Case Analysis) ก่อน เพื่อให้เข้าใจเหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงของแต่ละกรณีศึกษาและจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่น ๆ โดย Yin (2009) เสริมว่า นักวิจัยควรต้องใช้วิธีและเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดียวกันกับทุกกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้การวิเคราะห์แบบแก่นสาระของเรื่อง (Thematic Analysis) ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ เพื่อเข้าใจผลกระทบและวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยได้ถอดเทประหว่างการสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์ ซึ่งปัจจุบัน มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ เช่น Atlas.ti และ NVivo (Computerized Tools) ซึ่งเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012) อย่างไรก็ตามนักวิจัยที่ใช้เครื่องมือดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลให้แม่นยำ (Bryman, 2014) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการแบบวิเคราะห์และรหัสข้อมูลด้วยตัวนักวิจัยเอง (Manually Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับข้อมูลและเข้าใจข้อมูลอย่างท่วงแท้ Yin (2009) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของรายกรณีตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Berkowitz (1997) ดังนี้

1. การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) โดยผู้วิจัยได้อ่านบทสัมภาษณ์/บันทึกหลาย ๆ รอบ เพื่อมองหาประเด็นร่วม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน ๆ ตลอดจนแบบบันทึกการสังเกตการณ์ เพื่อให้มองเห็นภาพใหญ่ หรือประเด็นที่คล้ายคลึงกันของข้อมูล ในระหว่างการอ่านข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการ ไฮไลต์ คำ หรือ วลี แนวคิด ที่อ่านพบซ้ำ
2. ให้รหัส (Coding) หลังจากผู้วิจัยคุ้นเคยกับข้อมูลจากการอ่านบทสนทนาหลาย พร้อมทั้งไฮไลต์คำ หรือวลีที่พบซ้ำ ๆ กันแล้ว ผู้วิจัยให้รหัสกับคำ วลี ประโยค หรือย่อหน้า และหาข้อความที่แสดงถึงประเด็น แนวคิด ตาม Thematic Framework
3. ทำตารางรหัสข้อมูล (Tabling) หลังจากใส่รหัสให้กับข้อมูลแล้ว เพื่อเป็นการช่วยในการลดข้อมูล (Data Reduction) และเป็นการสรุปข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างตารางของรหัสข้อมูล โดยประกอบด้วย รหัสข้อมูล และประโยค หรือวลีจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ยึดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี จนครบ 6 ธุรกิจ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเข้าใจ และมองเห็นความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาในบทที่ 2 เป็นกรอบในการวิเคราะห์การปรับตัวในภาวะวิกฤต 3 ระยะ ได้แก่

1. ระยะก่อนหรือระยะเริ่มต้นของวิกฤต เริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม 2563 ถึงเดือน มิถุนายน 2563
2. ระยะฉุกเฉินและวิกฤต เดือนกรกฎาคม 2563 ถึงเดือนกันยายน 2564
3. ระยะหลังวิกฤต หรือระยะฟื้นตัว เดือนตุลาคม 2564 ถึงเดือนมิถุนายน 2565

โดยในแต่ละระยะจะทำการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางการปรับตัวของธุรกิจ นำเที่ยวและทำการสังเคราะห์ถึงกลยุทธ์ที่กรณีศึกษาแต่ละรายได้นำมาใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของ Stake (2006) ซึ่งเสนอให้ทำการแปลความของ รหัสข้อมูลเปรียบเทียบข้ามกรณีศึกษา (Cross-Case Analysis) ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเพื่อเปรียบเทียบ ความเหมือนและความแตกต่างในแต่ละประเด็น (Themes) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์รายกรณี โดยความเหมือนของข้อมูลจากการเปรียบเทียบกรณีศึกษาจะเป็นผลการวิเคราะห์ที่เป็นกลาง และมีคุณค่าในการนำมาเป็นผลสรุปของการวิจัยที่พบจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งผลการศึกษานำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

ตาราง 6 แสดงกระบวนการในการวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย		
1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย	สรุปและสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กรอบแนวคิดและตัวแปรเชิงทฤษฎี สำหรับการศึกษาวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย		
2. การพัฒนาเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา	1. จัดทำแนวคำถามการสัมภาษณ์ ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตาราง 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้
3. การรวบรวมข้อมูล	1. ติดต่อขอความอนุเคราะห์ สัมภาษณ์เชิงลึก 2. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ 2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรป จำนวน 6 ธุรกิจ 2.2 ผู้แทนภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกรมการท่องเที่ยว กองทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	ข้อมูลเชิงลึกเพื่อยืนยันทฤษฎีสำหรับการทำวิจัย 1. ผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยว 2. การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว
4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดกลุ่มข้อมูลและให้คำบรรยายจากเป็นรายการนี้ 2. ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามกรณี	ข้อมูลสรุปผลกระทบและวิธีการปรับตัวฯ
ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19		
5. การสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19	1. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะตัวแปร 1.1 กลยุทธ์เชิงรุก 1.2 กลยุทธ์เชิงรับ 1.3 กลยุทธ์เชิงโต้ตอบ 2. สังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละระยะของวิกฤต	กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19
6. สรุปผลการศึกษาริวิจัย	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 มีวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยออกแบบการวิจัยแบบกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Multiple Case Studies) เพื่อหารูปแบบร่วม (Pattern) หรือความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อทำความเข้าใจในเหตุผลให้ลึกซึ้ง โดยใช้หลาย ๆ กรณีศึกษามายืนยัน (Stake, 2006) การศึกษากรณีศึกษาเปรียบเทียบจึงเป็นวิธีการการวิจัยที่จะได้มาซึ่งคำตอบที่แม่นยำและเชื่อถือได้มากกว่าการศึกษารายกรณีเดี่ยว (Yin, 2009) ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) จำนวน 6 ธุรกิจ โดยผลการศึกษานำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์รายกรณี (Individual Case Analysis) และการวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis) ดังนี้

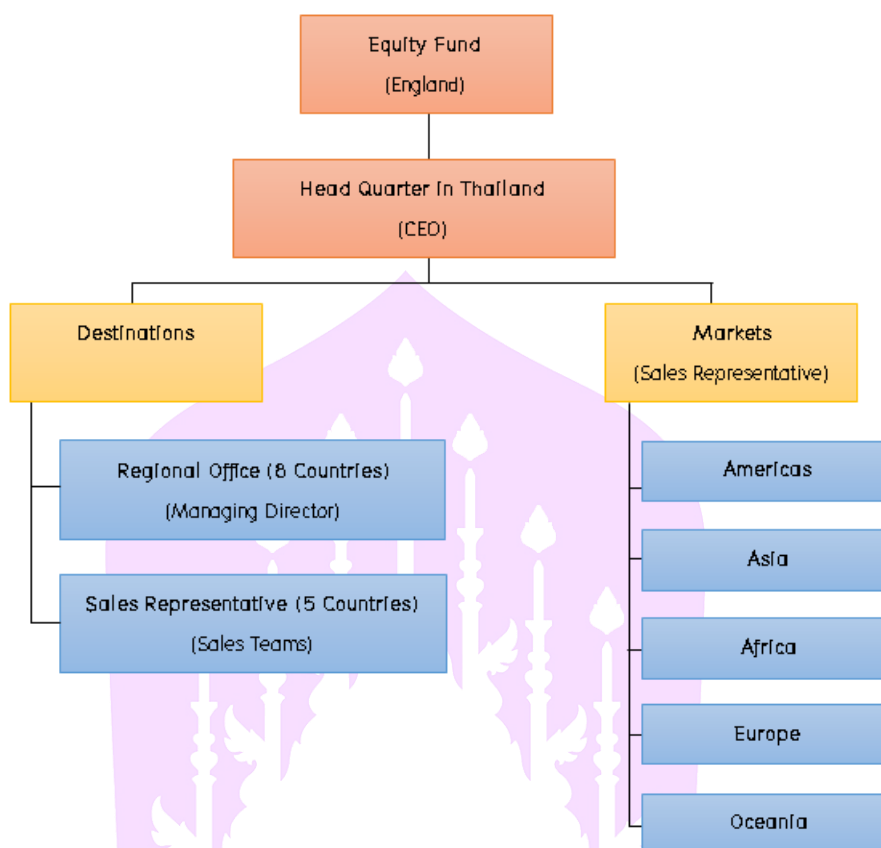
การวิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี (Individual Case Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี (Individual Case Analysis) ผู้วิจัยได้มีการนำเสนอข้อมูลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 และการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ระยะกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 6 ราย ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

จากการศึกษาข้อมูลบริษัทจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท การสัมภาษณ์ และการสังเกตเมื่อเข้าสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทเป็นธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยที่มีชาวยุโรปเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีบริษัทหลักตั้งอยู่ที่ประเทศอังกฤษ มีลักษณะเป็นบริษัทกองทุนรวม (Equity Fund) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ (ดังแสดงให้เห็นในภาพ 14)



ภาพ 14 โครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวโรปรณศึกษาที่ 1

หมายเหตุ: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ปี พ.ศ. 2563

ทั้งนี้ บริษัทมีความรู้เฉพาะด้าน มีความเชี่ยวชาญ และความซื่อสัตย์ที่เป็นรากฐานที่สำคัญของทัศนคติ “ใช่ เราทำได้” บริการของบริษัทมีตั้งแต่โปรแกรมท่องเที่ยวที่เสนอขายแก่ลูกค้ารายย่อย (FIT) (Tailor-Made) และกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate/Group) (Wholesale) แผนกไมซ์ (MICE) และการเดินทางขององค์กร และโปรแกรมตามธีม (Theme) ที่หลากหลาย ตั้งแต่ศิลปะ ประวัติศาสตร์หรือการผจญภัยทั่วเอเชีย กลุ่มบริษัทยังคงให้บริการจัดการจุดหมายปลายทางที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักในทุกจุดหมายปลายทางที่ดำเนินการเอง ได้แก่ ประเทศกัมพูชา จีน ฮองกง อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย เมียนมาร์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม ซึ่งในประเทศเหล่านี้มีการจัดตั้งสาขาของบริษัท และนอกจากนี้บริษัทยังดำเนินการในจุดหมายปลายทางอื่นในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ประเทศภูฏาน เกาหลีใต้ และฟิลิปปินส์

บริษัทมีตัวแทนจำหน่ายในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก อาทิ ประเทศฝรั่งเศสและเบลเยียม เยอรมนีและออสเตรเลีย อิตาลี สเปนและโปรตุเกส อังกฤษและไอร์แลนด์ ไอร์แลนด์ บราซิล

อาเจนตินา และอูรุกวัย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ เป็นต้น โดยกลุ่มตลาดหลักของบริษัท ได้แก่ ตลาดยุโรป และยังมีกลุ่มตลาดอื่น ๆ ได้แก่ กลุ่มตลาดอเมริกา โอเชียเนีย เอเชีย และแอฟริกา

บริษัทมีจำนวนพนักงานจำนวน 180 คน โดยพนักงานมีความชำนาญด้านการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว มีความรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีความชำนาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างดีเยี่ยม (Exceeding Expectations)

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

จากมูลค่าตลาดของสินค้า (Gross Domestic Product: GDP) ของประเทศไทย อาจมองได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเศรษฐกิจ เป็นเงินสามล้านล้านบาท โดยจำนวนสองล้านล้านบาทเป็นเม็ดเงินจากธุรกิจนำเที่ยว Inbound รายได้ภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 12 ของ GDP ประเทศไทย นับเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดที่ใหญ่ กระจายรายได้ที่โตที่สุด แต่เมื่อเกิดสภาวะวิกฤต COVID-19 สิ่งแรกที่ธุรกิจนำเที่ยวต้องมาคิดทบทวน คือ เรื่องของเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากผลกระทบด้านเศรษฐกิจในแต่ละระยะของวิกฤต COVID-19 ดังต่อไปนี้

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: ขาดรายได้และไม่มีอสังหาริมทรัพย์เพื่อขอสินเชื่อฟื้นฟู

เมื่อเกิดวิกฤต COVID-19 ประเทศไทยประกาศปิดน่านฟ้า มีมาตรการปิดเมืองงดการเดินทาง ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 1 ขาดรายได้ บริษัทไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้เพราะไม่มีอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่ามากพอเป็นหลักทรัพย์ในการขอสินเชื่อ หรือหากก็มีความจำเป็นในการขายทอดตลาดเพื่อเป็นเงินสดนำมาหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายภายในบริษัท จึงไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“พอเกิดวิกฤต สิ่งแรกที่พูดถึง คือ เรื่องเงินทุน ว่าเราสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ไหม เราไม่ได้ขอเงิน เรากู้เงินเพื่อประกอบธุรกิจต่อไป ประคองคน แต่เนื่องจากโครงสร้างของบริษัท ไม่มีทรัพย์สิน มีแต่คน คนไม่มีมูลค่า หากมีทรัพย์สินคุณทำอะไรไม่ได้ นอกจากการขาย ราคาตก หากไม่ขายก็เสียค่าบำรุงรักษา ส่วนเรื่องแหล่งเงินกู้ธนาคารแห่งประเทศไทยปล่อยนโยบายมาที่ธนาคาร ซึ่งธนาคารมีมาตรการของเขา ข้อแรกก็คือ จะส่งดอกเบี้ยให้เขาอย่างไร หากไม่มีนักท่องเที่ยว คุณจะเอาเงินนี้ไปทำไม หากจ่ายดอกเบี้ยไม่ได้ก็กู้ไม่ผ่าน ส่วนบริษัททัวร์ยิ่งไปกันใหญ่ไม่มีทรัพย์สิน เมื่อเข้าไปถึงแหล่งเงินทุน แม้กระทั่ง

ธนาคารแห่งประเทศไทย เขาจะทำ Soft Loan ให้ร้อยละ 70 ของหนี้ นั่นแสดงว่าร้อยละ 30 มีโอกาสเป็น NPL สูงมาก ทำให้ธนาคารปล่อยไม่ได้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดปัญหาว่าไม่สามารถทำอะไรได้เลย ไม่มีความเคลื่อนไหวใด ๆ ได้” (DMC 1)

สถานการณ์ COVID-19 เป็นวิกฤตที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบรุนแรงและยาวนาน ซึ่งโรคระบาด SARS และ MERS เกิดผลกระทบในวงแคบ แต่ COVID-19 มีการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วและควบคุมได้ยาก ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีความหวังว่าสถานการณ์จะดีขึ้นภายใน 2-3 เดือน แต่ในสถานการณ์จริงกลับพบว่า อาจใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ธุรกิจถึงจะเริ่มฟื้นตัว ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทไม่มีรายได้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา นับตั้งแต่ประกาศปิดน่านฟ้าของประเทศไทย เป็นวิกฤตที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบรุนแรงและยาวนาน ผู้ประกอบการต่าง ๆ ตั้งความหวังไว้ว่าสถานการณ์จะดีขึ้นภายใน 2-3 เดือน เมื่อเลยเวลาผ่านไปทุกคนเริ่มเห็นภาพชัดเจนแล้วว่า จะกลับมาเป็น 40 ล้านเหมือนเดิมใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี มันมีจุดเริ่มต้น เปิดประเทศ ผู้คนเริ่มเข้ามา ธุรกิจถึงจะเริ่มฟื้นตัว น่าจะกลับมาได้เร็วสุดคือ ประมาณไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2564 หากสถานการณ์ไม่รุนแรงมากกว่านี้” (DMC 1)

ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทรอความชัดเจนข้อมูลการเริ่มฉีดวัคซีน ซึ่งวัคซีนจะเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง รวมทั้งบริษัทยังต้องการการประสานงานและการสื่อสารที่ดีขึ้นจากรัฐบาล เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่จะเดินทางได้รับความเชื่อมั่นว่า การเดินทางจะปลอดภัย ราบรื่น มีประสิทธิภาพ และไม่เจ็บป่วย อย่างไรก็ตามการอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยวจะต้องรวมถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่กำหนดโดย WTTC (World Travel and Tourism Council) ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“รัฐบาลยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาไม่สามารถให้ข้อมูลอัพเดทได้ทันทีและไม่มีบทบาทในช่วง COVID-19 โดยผู้ที่กำหนดบทบาททิศทางขับเคลื่อนประเทศในตอนนี้ คือ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเน้นสวัสดิภาพประชาชนและบุคลากรการแพทย์เป็นสำคัญ ประเทศไทยให้ความสำคัญกับระบบสาธารณสุขมากกว่าระบบเศรษฐกิจ” (DMC 1)

เนื่องจาก COVID-19 เป็นโรคอุบัติใหม่ ประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ จึงยังไม่เปิดประเทศรับนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ ไม่มีระบบสาธารณสุขประเทศไหนเพียงพอกับการรองรับการรักษาตัวของประชากรตนเอง หากนักท่องเที่ยวเข้ามาจะไม่สามารถดูแลได้ ทุกประเทศจึงถูกกำหนดด้วยระบบสาธารณสุข

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2: ยังขาดรายได้และไม่มั่นใจกับนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ

เมื่อนักท่องเที่ยวยังมีความต้องการเดินทางท่องเที่ยวซึ่งพฤติกรรมนักท่องเที่ยวได้เปลี่ยนแปลงไป เช่น นักท่องเที่ยวชาวสแกนดิเนเวียและชาวเยอรมันจะมีการวางแผนการเดินทางยาวนานขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบของประเทศต่าง ๆ และกฎระเบียบเกี่ยวกับการฉีดวัคซีนได้เข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญในการเดินทางเข้าประเทศ รวมถึงกฎเกณฑ์ในการกักตัวระหว่างการเดินทางของแต่ละจุดหมายปลายทางแตกต่างกัน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โดยนักท่องเที่ยวมีการเปรียบเทียบเงื่อนไขและค่าใช้จ่ายในการเดินทางท่องเที่ยวมากกว่าในอดีต

เมื่อประเทศไทยประกาศแคมเปญ Sand Box ที่จังหวัดภูเก็ต นับเป็นการเปิดประเทศ เพื่อรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ได้รับวัคซีนแล้วเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย และมีมาตรการกักตัวตามที่กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขกำหนด ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นคนที่ทำงานในประเทศไทย หุ่นส่วนบริษัท กลุ่มนักธุรกิจ ซึ่งเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่น้อยมาก และเป็นกลุ่มคนที่พักอาศัยอยู่ในต่างประเทศกลับเข้ามายังประเทศไทย ซึ่งบริษัทยังไม่แน่ใจว่าแนวโน้มการเปิดรับนักท่องเที่ยวของแคมเปญนี้จะดีหรือไม่ ดังเห็นจากบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ดังนี้

“ภูเก็ต Sand Box ที่เปิดรับนักท่องเที่ยวจำนวน 2,000 คน แต่มีนักท่องเที่ยวลงทะเบียนเข้ามาภูเก็ตจำนวนมากถึง 4,000 คน เป็นนักธุรกิจ ประกอบอาชีพทำงานอยู่ในประเทศไทย เช่น เป็นอาจารย์ผู้สอน หุ่นส่วนห้างร้านอื่น ๆ ผู้อาศัยอยู่ในต่างประเทศที่กลับมาไทยเป็นจำนวนประมาณ 3,000 คน ขณะที่นักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยจริงจำนวนประมาณ 1,000 คน” (DMC 1)

ขณะเดียวกัน ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ที่ยังมีการติดเชื้อในอัตราที่สูงในประเทศไทย และรัฐบาลยังคงใช้มาตรการด้านสาธารณสุขนำมาตราการด้านเศรษฐกิจ ทำให้รัฐบาลไทยไม่สามารถลงนามความร่วมมือ Travel Bubble กับต่างประเทศเพื่อรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวขาดรายได้ในการดำเนินธุรกิจ แสดงให้เห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อปัจจัยภายใน คือ คนในประเทศไทยติดโควิดเยอะ และปัจจัยภายนอก ถ้าประเทศอื่นเป็นโควิดเยอะเขาก็ไม่ให้คนของเขาเข้าประเทศของเรา ตอนนี้ไทยยังทำ Travel Bubble กับประเทศอื่นไม่ได้ เพราะเขากลัวเรา เรากลัวเขา รัฐบาลไม่ยอมลงนามให้เข้าประเทศ ตอนนี้คนอินเดียไม่ยอมให้นักท่องเที่ยวเข้ามาบ้านเรา เพราะประเทศไทยเราน่ากลัว

คนเจ็บเป็นหมื่นก็ไม่มีที่ไหนรับได้ ประเทศอังกฤษปิดไป 3 รอบแล้ว ที่ไทยเราบังคับทำประกัน 50,000 US Dollar เพื่อเมื่อเจ็บป่วยแล้วสามารถส่งตัวไปรักษาที่โรงพยาบาลชั้นหนึ่งได้” (DMC 1)

1.3 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 3: เริ่มมีรายได้แต่ยังขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ด้วยมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้คนไทยท่องเที่ยวในประเทศไทยเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ กระตุ้นการใช้จ่ายให้มีการหมุนเวียนเงินตราในระบบเศรษฐกิจของประเทศ มากกว่าการส่งเสริมและกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย บริษัทจึงยังขาดสภาพคล่องด้านเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรื่องของการพัฒนาพนักงาน Re skill Up skill ต้องใช้ค่าใช้จ่าย และยังไม่มีความรู้ที่จะสอนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพได้” (DMC 1)

อีกทั้งการกระตุ้นให้คนไทยท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้น ไม่ได้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของบริษัทที่มีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นนักท่องเที่ยวชาวยุโรป บริษัทจึงไม่สามารถเข้าร่วมแคมเปญของภาครัฐที่เป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้คนไทยท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ซึ่งบริษัทสามารถเข้าร่วมโครงการ ภูเก็ต Sand box ได้แต่ยังมีจำนวนนักท่องเที่ยวน้อยมาก ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ตอนนี้นักท่องเที่ยวที่มาจากจริง ๆ ที่ไปภูเก็ต มีทั้งหมด 128 คน จากฟินแลนด์ ซึ่งเป็นแขกของบริษัทไม่เกิน 30 คน เป็นนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในไทย นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเมืองไทยตอนนี้ยังไม่เยอะ” (DMC 1)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 1: การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับพนักงาน

เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตเกิดขึ้น จากการที่บริษัทได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจในภาวะวิกฤต คือ ขาดรายได้จากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศไทยไม่ได้นั้น บริษัทได้เตรียมพร้อมเพื่อจะพัฒนาระบบภายในองค์กร โดยจะพัฒนาระบบการขายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวโดยการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเดิม เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเลือกซื้อได้ตลอดเวลา นับเป็นผลกระทบทางสังคมเชิงบวกที่บริษัทได้กลับมาเตรียมความพร้อมภายในองค์กรเพื่อที่จะเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตในอนาคตหากสถานการณ์ยังคงรุนแรงอยู่ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรากำลังจะพัฒนา Platform B to B บริษัทเรามีข้อมูลทาง Digital Transformation เยอะ เราเข้าใจบริบทของเราและเข้าใจลูกค้าของเรา เราจะนำมารวบรวมแล้วจัดกลุ่ม เพื่อพัฒนา เทคโนโลยีมารองรับการกลับมาของธุรกิจในอนาคต”

2.2 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 2: การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท และลูกค้า

สถานการณ์วิกฤตยังคงระบอบอย่างต่อเนื่อง บริษัทดำเนินงานภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด โดยการรัดเข็มขัด ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราไม่รู้ว่าวิกฤตจะรุนแรงถึงเมื่อไหร่ บริษัทเราทำงานโดยการรัดเข็มขัด ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่า ต้องเป็นลักษณะ Multitasking” (DMC 1)

ขณะเดียวกัน บริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้า รวมถึงมีแผนที่จะรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในอนาคต ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทเรายังคงติดต่อกับพันธมิตรของเรา พาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดทำแพ็คเกจรวมถึงเตรียมอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในอนาคต” (DMC 1)

นับเป็นผลกระทบเชิงบวกที่เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตแล้ว บุคลากรภายในบริษัทได้มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกันมากยิ่งขึ้น เพื่อกระชับความสัมพันธ์ และเป็นการสื่อสารแบบเปิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าธุรกิจยังคงอยู่เพียงรอสถานการณ์คลี่คลายลง

2.3 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 3: บริษัทสานสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิม

ในช่วงสถานการณ์การระบาดเริ่มดีขึ้น บริษัทได้พัฒนาระบบ eConnect บนแพลตฟอร์ม B to B แล้วเสร็จ อีกทั้งสร้างผลิตภัณฑ์ด้านแหล่งท่องเที่ยวใหม่ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีแล้ว บริษัทได้สานสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมโดยการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราได้รวบรวมข้อมูลลูกค้าทำเป็นฐานข้อมูลออนไลน์เข้าระบบบริษัท แล้วเราติดต่อกับลูกค้าเราโดยส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงการอำนวยความสะดวกการท่องเที่ยวแก่ลูกค้าของเราผ่าน E-mail เพื่อให้ลูกค้าเรามีความเชื่อมั่นในการบริการของเราและกลับมาท่องเที่ยวที่ประเทศไทย” (DMC 1)

ดังจะเห็นได้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ความพร้อมในการเตรียมรับมือกับสถานการณ์วิกฤตเป็นส่วนสำคัญในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจได้

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

1. การปรับตัวด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านเทคโนโลยี ซึ่งบริษัทได้พัฒนาระบบออนไลน์เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว รวมถึงการชำระเงินแบบออนไลน์ได้ตลอดเวลา โดยบริษัทมีการปรับตัวในแต่ละระยะดังต่อไปนี้

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: วางแผนพัฒนาระบบออนไลน์

เมื่อเกิดเหตุวิกฤต COVID-19 บริษัทได้มองเห็นความสำคัญของฐานข้อมูลสำคัญของกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่นำมาเข้าระบบฐานข้อมูลลูกค้าแบบออนไลน์เพื่อจะนำมาเชื่อมโยงกับระบบออนไลน์ที่บริษัทกำลังจะพัฒนาระบบการขายผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเลือกซื้อได้ตลอดเวลา ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ดังนี้

“การเปิดธุรกิจไม่ใช่แค่กลับมานั่งคุยกัน ถ้าเราไม่พัฒนาเรื่องเทคโนโลยี เราจะแข่งกับใครไม่ได้เลย ขึ้นอยู่กับองค์กร เงินทุน เป้าหมายของเจ้าของธุรกิจว่าจะสู้หรือไม่ สู้อย่างไร” (DMC 1)

“เรากำลังพัฒนา Platform B to B เรามีข้อมูลทาง Digital Transformation เยอะมาก เราต้องเข้าใจบริบทของธุรกิจของเรา เราไม่ได้ขายห้องพักร้อยอย่างเดียว เราขายการบริการ ตัวเครื่องบิน และสินค้าทุกชนิดที่อยู่ในระบบท่องเที่ยว” (DMC 1)

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: บริษัทรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ

การสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 1 พบว่า บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) เพื่อจัดกิจกรรมและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า อีกทั้งยังสร้างผลิตภัณฑ์ด้านแหล่งท่องเที่ยวใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แม้ว่าบริษัทจะบริหารจัดการและจัดการจุดหมายปลายทางส่วนใหญ่ด้วยตัวเอง แต่บริษัทยังได้ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการที่จำเป็นสำหรับการท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยว เส้นทางจักรยาน การให้บริการแก่ผู้เดินทางที่พำนักระยะยาว จัดกิจกรรมแบบผสมผสานและอำนวยความสะดวกในการประชุมออนไลน์ สร้างผลิตภัณฑ์ด้านแหล่งท่องเที่ยวใหม่ รวมถึงการเปิดตัววิลล่าในประเทศไทยและบาหลี” (DMC 1)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: บริษัทสร้างระบบออนไลน์ B2B

เมื่อสถานการณ์การระบาดของโรคไวรัส COVID-19 เริ่มคลี่คลาย จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 1 พบว่า เมื่อบริษัทได้ลงทุนและพัฒนา

ระบบเทคโนโลยีแล้ว บริษัทได้ปรับเปลี่ยนวิธีที่นักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าเลือกซื้อและจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัทด้วยการดำเนินการเกี่ยวกับระบบออนไลน์แบบ B2B ใหม่โดยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เรียกว่า eConnect ซึ่งขับเคลื่อนโดยบริษัทพันธมิตรเพื่อสร้างแพลตฟอร์มให้บริการแก่นักท่องเที่ยวโดยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านช่องทางออนไลน์ ดังคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทได้ลงทุนและปรับปรุงด้านเทคโนโลยี บริษัทได้ปรับเปลี่ยนวิธีที่นักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าเลือกซื้อและจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัทด้วยการดำเนินการเกี่ยวกับระบบออนไลน์แบบ B2B ใหม่ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เรียกว่า eConnect ซึ่งขับเคลื่อนโดยบริษัทพันธมิตรเพื่อสร้างแพลตฟอร์มให้บริการแก่นักท่องเที่ยวโดยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น บริการจองโรงแรม บริการรับส่ง โปรแกรมท่องเที่ยวและทัศนศึกษา พร้อมการยืนยันทันที รวมถึงสามารถจองแบบรวมประเทศหรือผลิตภัณฑ์ในจุดหมายปลายทางทั้งหมดของบริษัทและสามารถชำระเงินออนไลน์ด้วยบัตรเครดิต หรือนักท่องเที่ยวสามารถ ‘จองตอนนี้ จ่ายทีหลัง’ บริษัทมีตัวเลือกการชำระเงินรูปแบบนี้เช่นกัน” (DMC 1)

ขณะเดียวกัน บริษัทยังคงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรในการผลิตสินค้าและบริการร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเดิมสามารถเข้าถึงและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการได้เช่นเดิมและรวดเร็วขึ้น ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรื่องของลูกค้า เราพยายามสร้างการติดต่อสื่อสาร พยายามอัปเดตข้อมูลอยู่ตลอดเวลา อัปเดตข้อมูลผลิตภัณฑ์ของเรา พยายามหาโอกาสทางธุรกิจให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มรายได้ เมื่อเรามีแพลตฟอร์มออนไลน์ B to B เต็มรูปแบบ เราสร้างคอนเซ็ปต์ สร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นเอง โดยเฉพาะ Explorer และแบ่ง Explorer Experience เป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ เช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวแบบครอบครัว การท่องเที่ยวแบบพาทิน การท่องเที่ยวแบบ Active เราต้องการนำเสนอรูปแบบประสบการณ์ เราจะนำตรงนี้เข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ B to B เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเดิมของเรา และลูกค้าที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลพวกนี้ได้” (DMC 1)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ พบว่า เริ่มแรกบริษัทได้ขอความร่วมมือจากพนักงาน โดยปรับลดเวลาการทำงานลงร้อยละ 50 และจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานร้อยละ 50 ทั้งนี้ให้ความสำคัญกับการให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายใน (Retain) เพื่อให้พนักงานมีทักษะหลายด้าน (Multi-Tasking) โดยบริษัทยังคงจ้างงานระดับหัวหน้างาน และมีการปรับลดจำนวนพนักงานลงร้อยละ 40 โดยมีรายละเอียดการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละระยะดังต่อไปนี้

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1: บริษัทปรับลดชั่วโมงการทำงาน และดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์

เมื่อบริษัทขาดรายได้จากการปิดน่านฟ้า งดการเดินทางระหว่างประเทศ การแพร่ระบาดของ COVID-19 มีความรุนแรง ส่งผลให้บริษัทปรับรูปแบบดำเนินงานเป็นลักษณะออนไลน์นั้น บริษัทจึงได้ปรับให้พนักงานทำงานและประชุมผ่านระบบออนไลน์ โดยลดเวลาการทำงานให้พนักงานร้อยละ 50 ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทลดเวลาการทำงานให้พนักงานทำงานร้อยละ 50 ทำงานและประชุมผ่านระบบออนไลน์ ในช่วงที่รัฐบาลประกาศงดการเดินทางและการรวมกลุ่มกัน” (DMC 1)

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2: บริษัทปรับลดจำนวนพนักงานคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ

ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้ทำการปรับลดบุคลากรลงร้อยละ 40 โดยยังคงจ้างงานระดับหัวหน้างาน โดยพนักงานจะมีทักษะหลายด้าน (Multi-tasking) เป็นการสื่ให้เห็นคุณภาพของพนักงาน ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทได้ทำการปรับลดจำนวนพนักงานลง โดยรักษาพนักงานไว้ร้อยละ 60 เป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมากกว่า 10 ปี จากเดิมที่บริษัทมีพนักงานจำนวน 180 คน วันนี้มีพนักงานประมาณ 108 คน” (DMC 1)

“ช่วงนี้เป็นช่วงรัดเข็มขัด ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มากที่สุด ต้องทำ Multitasking แม้เป็นทฤษฎีที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เราต้องการพนักงานที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ เราต้องรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้” (DMC 1)

2.3 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 3: บริษัทให้พนักงานได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพ

เมื่อบริษัทได้ดำเนินการพัฒนาระบบ eConnect เพื่อเป็นช่องทางการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้าใหม่ บริษัทจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้และทักษะ ความชำนาญของพนักงาน ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทได้ให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายใน (Retain) ซึ่งจัดเป็นทั้งการ Upskill และ Reskill ให้แก่พนักงาน เพราะเรากำลังวางระบบ B to B ของ Platform ตัวใหม่แล้วเสร็จ อัปเดตข้อมูลผลิตภัณฑ์กับพนักงาน ตลอดจนให้พนักงานเข้ารับการศึกษามุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก” (DMC 1)

“การจ้างงานต้องมีขึ้นแน่ ๆ ถ้ารายได้กลับมาอยู่ที่ร้อยละ 70-80 เนื่องจากทำไม่ไหวและเริ่มมีรายได้กลับเข้ามา” (DMC 1)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

ข้อสรุปการสัมภาษณ์การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่าการบริหารงานและการตัดสินใจโดย CEO ของบริษัทประเทศไทยในช่วงเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้ปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสมและทบทวนประสิทธิภาพและขั้นตอนการดำเนินงานให้กระชับ มีการปรับปรุงระบบภายในองค์กร ประชุมกันบ่อยขึ้นผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะกลับมาดำเนินงานอย่างเต็มรูปแบบเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย โดยมีรายละเอียดการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานในแต่ละระยะดังต่อไปนี้

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: บริษัทเตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 1 พบว่า “บริษัทนำโดย CEO ของบริษัทประเทศไทย บริษัทมีโครงสร้างองค์กรใหญ่ มีการรายงานการดำเนินธุรกิจรายไตรมาสและรายปีไปยังบริษัทหลักที่ประเทศอังกฤษเพื่อการตัดสินใจ การดำเนินงานของบริษัทจะขึ้นอยู่กับปริมาณเป็นหลัก หากไม่มีการกระทบกับงบประมาณก็จะสามารถดำเนินการได้ทันที” (DMC 1)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2: ปรับปรุงระบบภายในองค์กรจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์พบว่า “บริษัทได้ปรับปรุงระบบภายในองค์กร (Internal System) คือ เดิมบริษัทมีข้อมูลของลูกค้าอยู่ ได้นำข้อมูลมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้สืบค้นหรือเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ง่ายขึ้น บริษัทได้ใส่ใจต่อการรักษาสถานลูกค้าโดยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นช่องทางและเพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจในอนาคต” (DMC 1)

“บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปรับที่นั่งของผู้บริหารและพนักงานบริษัท จากเดิมที่มีห้องผู้บริหาร และพนักงานนั่งเป็นแผนกเป็นห้องได้ปรับให้ทุกคนมาทำงานอยู่ชั้นเดียวกัน ปรับเป็นใช้ฉากกั้นในการแบ่งส่วนการทำงานแทน เพื่อลดค่าไฟ ค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ภายในบริษัท” (DMC 1)

3.3 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3: วางระบบ B2B

บริษัทได้พัฒนาระบบ B2B แล้วเสร็จ แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเห็นได้จากข้อสรุปการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3 สรุปจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

“การพัฒนาเทคโนโลยี B to B Internal System ต้องมีการวางระบบ มีการบริหารข้อมูล การเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล เป็นเรื่องของ B to B Chanel” (DMC 1)

4. การปรับตัวด้านการเงิน: บริษัทได้รับงบประมาณจากบริษัทหลักและมีรายได้เพิ่มจากการซื้อผ่านช่องทางออนไลน์

ข้อสรุปการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 1 จากการสัมภาษณ์พบว่า

ในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ช่วงเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลัก ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบน้อยกว่าบริษัทธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กที่มีกระแสเงินสดหมุนเวียนน้อยกว่า บริษัทไม่ต้องพึ่งพาการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนอื่น ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านงบประมาณในการบริหารจัดการภายในองค์กร บริษัทได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลักที่ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษช่วงภาวะวิกฤต (COVID-19) จึงทำให้บริษัทได้รับผลกระทบน้อยกว่าบริษัทธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กที่มีกระแสเงินสดหมุนเวียนน้อยกว่า และบริษัทไม่ต้องพึ่งพาการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนอื่น บริษัทจะพร้อมดำเนินงานด้วยเงินทุนของตนเองเมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย และบริษัทเริ่มมีรายได้เข้ามาร้อยละ 70-80” (DMC 1)

ในระยะที่ 3 เมื่อสถานการณ์การระบาดเริ่มดีขึ้น นักท่องเที่ยวเริ่มหาข้อมูลและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น บริษัทจึงเริ่มมีรายได้จากการเลือกซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“บริษัทเริ่มมีรายได้จากลูกค้า พันธมิตร และลูกค้าเดิม จาก Platform B to B ที่บริษัทได้พัฒนาขึ้น” (DMC 1)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

เมื่อวิกฤต COVID-19 เป็นวิกฤตอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้นทันที มีผลกระทบรุนแรง และมีความยาวนาน ภาครัฐได้มีนโยบายเริ่มแรกโดยเน้นด้านสาธารณสุขเพื่อดูแลรักษาประชาชนและบุคลากรทางการแพทย์เป็นหลักซึ่งเป็นนโยบายเชิงป้องกัน เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลายลงจึงได้ออกนโยบายแบบประคับประคองโดยเริ่มกำหนดพื้นที่ตามระดับความรุนแรงของการระบาดของโรค ถัดมาจึงประกาศพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวเป็นรายจังหวัดนำร่อง รวมถึงออกมาตรการเพื่อฟื้นฟูธุรกิจ และกระตุ้นการท่องเที่ยวของประเทศไทยนับเป็นการออกมาตรการเชิงรุกเพื่อกระตุ้นความต้องการให้เกิดการตัดสินใจซื้อใหม่ของนักท่องเที่ยว

ข้อสรุปการปรับใช้นโยบายภาครัฐของธุรกิจ พบว่า นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐที่ออกมาบังคับใช้ในช่วงแรกไม่มีความชัดเจน เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอด เมื่อเกิดวิกฤตในระยะที่ 2 ภาครัฐเริ่มมีมาตรการระยะสั้นเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการออกมา และในระยะที่ 3 เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย ภาครัฐจึงมีนโยบายเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว ดังจะเห็น

รายละเอียดจากการสัมภาษณ์ในแต่ละระยะดังต่อไปนี้

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: บริษัทรอความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ

สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 นี้ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ภาครัฐประกาศปิดน่านฟ้าประเทศไทย งดการเดินทางเพื่อป้องกันการระบาด แต่การป้องกันการระบาดยังคงไม่มีความชัดเจน บริษัทจึงรอความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทไม่มีการปรับใช้นโยบายจากภาครัฐ เนื่องจากภาครัฐยังไม่มีความชัดเจนของระยะเวลาที่จะเริ่มฉีดวัคซีนให้ประชาชน” (DMC 1)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: บริษัทเข้าร่วมมาตรการของภาครัฐ แต่บริษัทได้รับประโยชน์เล็กน้อย

เมื่อสถานการณ์ COVID-19 เข้าสู่ระยะที่ 2 ในประเทศไทย รัฐบาลเริ่มออกมาตรการประกันสังคมเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการให้สามารถเยียวยาแรงงานในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ เพื่อลดผลกระทบในระยะสั้นสำหรับกลุ่มแรงงานและผู้ประกอบการทั้งในและนอกระบบประกันสังคมนั้น ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า มาตรการที่รัฐบาลออกมามีระดับใช้ไม่สามารถช่วยเหลือหรือบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ประกอบการได้อย่างเพียงพอเมื่อเทียบกับประเทศในยุโรปที่ออกมาตรการช่วยเหลือด้านเงินทุนให้ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่ง ดังนี้

“เรื่องผู้ประกอบการรายบุคคล คนที่ประกอบกิจการธุรกิจนำเที่ยวนี้ต้องให้เจ้าของปิดกิจการเพื่อไปเอาเงิน ม.33 ไปขอเงิน 3 เดือน นี่เป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือ มาตรการของรัฐไม่ได้ช่วยอะไรเลยและเราเป็นประเทศยากจน ส่วนประเทศในยุโรป รัฐบาลจ่ายเงินเดือนให้บริษัททัวร์ร้อยละ 80 ให้ทำงานร้อยละ 80 และเช็คเรื่องระยะเวลาการทำงานว่าเกินร้อยละ 80 หรือไม่” (DMC 1)

จากการที่บริษัทได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลักนั้น ทำให้บริษัทไม่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนอื่น ทั้งนี้ เมื่อภาครัฐได้มีมาตรการคืนเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยวให้กับทุกประเภทการจดทะเบียน บริษัทจึงได้เข้าร่วมในมาตรการนี้ ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อรัฐมีมาตรการคืนเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยวที่รัฐประกาศใช้เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2563 บริษัทเริ่มยื่นขอคืนเงินหลักประกันหลังเดือนมิถุนายน 2563 แต่เป็นเพียงเงินส่วนเล็กน้อยที่สามารถนำมาใช้เป็นค่าใช้จ่ายในบริษัทได้ ซึ่งบริษัทได้งบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลักอยู่แล้ว บริษัทจึงไม่กังวลในเรื่องนี้” (DMC 1)

ขณะเดียวกัน ภาครัฐเริ่มแคมเปญภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sand Box) กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและสแกนดิเนเวียเริ่มเดินทางเข้ามายังประเทศไทย ณ จังหวัดภูเก็ตที่มีแคมเปญ Phuket Sand Box ลูกค้าเดิมของบริษัทได้เดินทางผ่านแคมเปญนี้โดยติดต่อมายังบริษัท เพื่อให้ดำเนินการเดินทางมายังประเทศไทยนี้ ดึงเห็นได้จากคำสัมภาษณ์

“เมื่อวันเสาร์ที่ผ่านมา มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามา Phuket Sand Box จำนวนทั้งหมด 128 คนจากฟินแลนด์ เป็นกลุ่มลูกค้าของบริษัทจำนวน 30 คน นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเมืองไทยตอนนี้ยังมีเยอะ” (DMC 1)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 3: บริษัทเข้าร่วมมาตรการของภาครัฐและเน้นการสื่อสารแบบเปิด

เมื่อพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป นักท่องเที่ยวกลุ่มยุโรปและสแกนดิเนเวียที่เป็นตลาดคุณภาพ เริ่มมองถึงความคุ้มค่าของสินค้าที่จะได้รับเมื่อจ่ายค่าบริการทางการท่องเที่ยว (Quality Tourism) ภาครัฐต้องทำงานแบบบูรณาการและกระตุ้นการท่องเที่ยวให้กลุ่มตลาดต่างชาติรับรู้มากขึ้น ดึงเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การเปิดประเทศเพื่อรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ Phuket Sand Box เป็นสิ่งที่ต้องทำ เป็นการเปิดเชิงสัญลักษณ์ ความพร้อมยังไม่มี ระบบ Thailand Pass ต้องดี ระบบการกักกันตัว การสื่อสารต้องดี หากไม่มีจุดเริ่มต้น ประเทศไทยเราแข่งตัวเองไว้รายได้ก็จะมี” (DMC 1)

ตาราง 7 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 1 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	ขาดรายได้และไม่มี อสังหาริมทรัพย์เพื่อขอสินเชื่อ ฟื้นฟู	ขาดรายได้และไม่มั่นใจกับ นโยบายการส่งเสริมของภาครัฐ	เริ่มมีรายได้จากการรับ นักท่องเที่ยวต่างชาติ แต่ยังขาดสภาพคล่อง ทางการเงินอยู่
	สังคม	การรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทกับพนักงาน	การรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทกับลูกค้า	การสานสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิม
การปรับตัว	การตลาด	วางแผนพัฒนาระบบฐานข้อมูล ลูกค้าแบบออนไลน์	ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างและขยาย การตลาดใหม่	สร้างและพัฒนาระบบ B2B รูปแบบออนไลน์
	ทรัพยากรบุคคล	ปรับลดชั่วโมงการทำงานและ ดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์	ปรับลดจำนวนพนักงานและ คงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ	อบรมพัฒนาศักยภาพของ พนักงาน
	กระบวนการดำเนินงาน	เตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ปรับปรุงระบบภายในองค์กร และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	วางระบบ B2B
	การเงิน	- บริษัทได้รับงบประมาณจาก บริษัทหลักจากต่างประเทศ	- บริษัทได้รับงบประมาณจาก บริษัทหลักจากต่างประเทศ	- บริษัทได้รับงบประมาณจาก บริษัทหลักจากต่างประเทศและ เริ่มมีรายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์จากช่องทางออนไลน์

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
การปรับใช้นโยบายภาครัฐ		รอดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ	เข้าร่วมมาตรการของภาครัฐ	เข้าร่วมมาตรการของภาครัฐ
		ภาครัฐ	แต่ได้รับประโยชน์เล็กน้อย	และเน้นการสื่อสารแบบเปิด

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19

ปี พ.ศ. 2563-2565

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวอายุโรปรณศึกษาที่ 2

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

บริษัทเริ่มต้นจากกลุ่มนักศึกษาทำการหารายได้จากการทำกิจกรรมโดยการจัดนำเที่ยวไปตามสถานที่ต่าง ๆ ในเมืองไทย ต่อมาเมื่อนักศึกษากลุ่มนี้จบการศึกษาแต่ก็ยังรวมตัวกันอยู่ ต่อมาได้เข้าร่วมกับอีกหนึ่งบริษัทจึงได้เปิดแผนกทัวร์ขึ้น

ต่อมาได้แยกตัวออกจากบริษัทดังกล่าวมาตั้งบริษัทเอง นับเป็นการก่อกำเนิดบริษัทอย่างเต็มตัว โดยบริษัทเป็นผู้บุกเบิกเส้นทางท่องเที่ยวที่ต่อมาได้กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม เช่น เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ดอยอ่างขาง จังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้บริษัทยังเป็นผู้ริเริ่มนำกิจกรรมบันเทิง และกิจกรรมแคมป์ไฟ มาสอดแทรกในระหว่างการท่องเที่ยว และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดบริษัทในเครือหลายบริษัท และได้เข้าร่วมลงทุนกับอีกหลายบริษัทเช่นกัน

ตลอดสี่ทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทได้รับรางวัลทางด้านการท่องเที่ยวมากมายมาอย่างต่อเนื่อง และบริษัทได้ขยายธุรกิจไปหลากหลายสายธุรกิจ บริษัทจัดนำเที่ยวภายในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน แบบ B2B Wholesale บริษัทจัดนำเที่ยวลูกค้าองค์กรแบบพรีเมียม โรงแรม รีสอร์ท รถบัส/รถตู้ให้เช่า เรือสำราญ บริการศึกษาต่อต่างประเทศ ธุรกิจขายอุปกรณ์เดินป่าแคมป์ปิ้ง โรงงานผลิต และพิพิธภัณฑ์ทางประวัติศาสตร์ซึ่งเพิ่มความน่าเชื่อถือของธุรกิจ

สัญลักษณ์ของบริษัทเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยึดจำของกลุ่มลูกค้า แสดงถึงความเพียรขยันอดทน กระตือรือร้น ด้านทานคลื่นลมแรงตลอดเวลา เสมือนผู้รักการท่องเที่ยวที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ทั้งยังเดินทางเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการท่องเที่ยว การพบเห็นสิ่งใหม่ และสัมผัสเรียนรู้โลกอยู่เสมอ

ก่อนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทมีพนักงานประจำประมาณ 100 คน และมีการจ้างงานภาคฤดูร้อน พนักงานขับรถ และเจ้าหน้าที่อิสระอีกเป็นจำนวนมาก

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: มีกระแสเงินสดไม่เพียงพอและขอยืดระยะเวลาการชำระหนี้

ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ พบว่า ในภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์ COVID-19 ของตลาด Inbound และ Outbound เนื่องจากการปิดน่านฟ้าและปิดประเทศ การเดินทางระหว่างประเทศและภายในประเทศหยุดชะงัก ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางท่องเที่ยว บริษัทขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดหมุนเวียนภายในบริษัท ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทได้รับผลกระทบจากการสำรองเงินจ่ายล่วงหน้าแก่บริษัทคู่ค้า (Supplier) จะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เนื่องจากภาวะวิกฤต COVID-19 แต่ละประเทศเกิดการปิดประเทศ และปิดเส้นทางคมนาคมรวมถึงการปิดน่านฟ้า การเดินทางระหว่างประเทศและภายในประเทศหยุดชะงัก จากสถานการณ์ดังกล่าว ธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กที่มีกระแสเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow) ไม่มาก หมุนเวียนได้ไม่นานพอ หรือมีการยืดระยะเวลาการชำระหนี้ (Delay Payment) เป็นระยะเวลานาน ส่งผลต่อธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดใหญ่ กระทั่งกันเป็นลูกโซ่” (DMC 2)

จากเหตุผลข้างต้น บริษัท ซึ่งเป็นธุรกิจนำเที่ยวขนาดใหญ่ นอกจากเป็นผู้ให้บริการและจำหน่ายโปรแกรมนำเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศแก่ลูกค้ารายย่อยแล้ว ยังเป็นตัวแทนจำหน่ายแก่ลูกค้ารายใหญ่หรือบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็ก (B2B) จึงได้รับผลกระทบดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ บริษัทได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์ COVID-19 ของตลาด Inbound และ Outbound ในขณะที่ตลาด Domestic ได้รับผลกระทบน้อยกว่า” (DMC 2)

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2 และระยะที่ 3: บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงินและขอยืดระยะเวลาการชำระหนี้

ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ พบว่า เมื่อบริษัทต้องมีการสำรองเงินจ่ายล่วงหน้าแก่บริษัทคู่ค้า เพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวมาขายต่อแก่ลูกค้าของบริษัท ทำให้ในสถานการณ์วิกฤตบริษัทไม่สามารถขอรับเงินคืนจากคู่ค้าได้ ทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องโดยขอยืดระยะเวลาการชำระหนี้ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับผลกระทบจากการสำรองเงินจ่ายล่วงหน้าแก่บริษัทคู่ค้า (Supplier) เช่น สายการบินในการสำรองจ่ายค่าตั๋ว สำหรับการจัดโปรแกรมหรือแพ็คเกจท่องเที่ยว เพื่อนำมาขายต่อแก่ลูกค้าของบริษัท เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทไม่สามารถได้รับเงินค่าตั๋วเครื่องบินที่สำรองจ่ายไปก่อนหน้านี้คืนจากสายการบิน แต่ได้รับ

เป็นเครดิตหรือการเลื่อนการเดินทาง จึงทำให้เงินสดหมุนเวียนของบริษัทติดค้างอยู่ที่บริษัท คู่ค้าเป็นจำนวนหนึ่ง อันก่อให้เกิดการขาดสภาพคล่องของบริษัท แต่ทั้งนี้ บริษัทจะต้องดำเนินการ คืนเงินหรือเจรจากับลูกค้าในเรื่องดังกล่าว” (DMC 2)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม: บริษัทดูแลพนักงานแบบเครือญาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 ในระยะที่ 1 นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ บริษัทขาดรายได้ในการดำเนินธุรกิจ ก่อให้เกิดผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อธุรกิจนำเที่ยวอย่างรุนแรง เมื่อบริษัทขาดรายได้ บริษัทมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน บริษัทได้ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานแบบเครือญาติ จึงได้ดำเนินนโยบายด้านบุคคลแบบธำรงรักษาบุคลากร นับเป็นผลกระทบด้านสังคมเชิงบวกที่บริษัทดำเนินธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในระยะเริ่มแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 ก่อให้เกิดผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อธุรกิจนำเที่ยวอย่างรุนแรง ทำให้บริษัทต้องดำเนินนโยบายด้านบุคลากรในลักษณะการหยุดงานแบบไม่ได้รับเงินเดือน (Leave without pay) โดยผ่านความสมัครใจของพนักงาน เพื่อให้บริษัทยังคงสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้” (DMC 2)

เมื่อสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เข้าสู่ระยะที่ 2 บริษัทได้เริ่มเปิดดำเนินงานตามปกติ บริษัทได้ปรับรูปแบบให้พนักงานทำงานแบบสลับกันทำงานพร้อมกับการจ่ายเงินเดือนที่ลดลงตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ต่อมาบริษัทได้ดำเนินนโยบายจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานร้อยละ 50 ถึง ร้อยละ 100 ตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน โดยพนักงานที่ได้รับเงินเดือนร้อยละ 50 บริษัทมีนโยบายให้พนักงานผลัดกันมาทำงานครั้งละ 15 วัน” (DMC 2)

เมื่อสถานการณ์การระบาดเริ่มคลี่คลาย บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนตามความเหมาะสมตามสถานการณ์โดยคงจำนวนพนักงานเพื่อดำเนินธุรกิจภาวะวิกฤตนี้ ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งดังนี้

“บริษัทได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในบริษัท “ดูแลพนักงานแบบเครือญาติ” หากพนักงานคนใดมีภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัว บริษัทให้ความช่วยเหลือโดยการให้พนักงานยืมเงินของบริษัทโดยไม่คิดดอกเบี้ย แล้วค่อยผ่อนชำระคืนแก่บริษัทเมื่อกลับมาทำงานและได้รับเงินเดือนตามปกติ” (DMC 2)

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

1. การปรับตัวด้านการตลาด

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: ไม่มีการปรับตัวด้านการตลาด

บริษัทยังไม่มีมีการปรับตัวด้านการตลาดในระยะนี้เนื่องจากมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส 2019 รุนแรง

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: เปิดรับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทเริ่มมองตลาดลูกค้าใหม่ ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมีการปรับตัวในการรองรับลูกค้ากลุ่ม FIT และจะต้องมีการกระจายการรองรับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสนใจเฉพาะทางมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“จากภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้มีการปรับตลาดลูกค้า โดยเน้นการรองรับลูกค้ากลุ่มใหม่จากประเทศอิสราเอลเนื่องจากเป็นประเทศแรกที่มีการฉีดวัคซีนป้องกัน COVID-19 เร็วที่สุดในโลก บริษัทจึงมีรายได้จากนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มาเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท” (DMC 2)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: เจาะกลุ่มลูกค้าคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า บริษัทได้เน้นลูกค้ากลุ่มชาวไทยที่ท่องเที่ยวไทย และมีกลุ่มลูกค้าเดิมกลับมาใช้บริการนำเที่ยว ขณะเดียวกันบริษัทมองว่าการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวระยะยาวในอนาคตจะต้องอาศัยกลุ่มลูกค้าคุณภาพ เช่น นักท่องเที่ยวชาวยุโรป เพื่อเพิ่มส่วนต่างกำไรในอนาคตได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในส่วน Domestic บริษัทได้เข้าร่วมแคมเปญของภาครัฐโครงการเที่ยวด้วยกัน และเริ่มมีกลุ่มลูกค้าเดิมจากหน่วยงานภาครัฐกลับมาใช้บริการในการบริการศึกษาดูงาน จัดอบรมประชุมสัมมนา บริษัทจึงได้กลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวไทยท่องเที่ยวไทยในช่วงนี้” (DMC 2)

“เนื่องจากในอดีตธุรกิจนำเที่ยวมักมีการแข่งขันแบบตัดราคา ไม่คำนึงถึงกำไร เพื่อเพิ่มปริมาณการขาย เน้นค่าคอมมิชชั่นเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวในอนาคต บริษัทจึงมีมุมมองในการเพิ่มส่วนต่างกำไร (Profit Margin) ให้มากขึ้น ด้วยการเจาะกลุ่มลูกค้าคุณภาพ (Customize Profit) เช่น นักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เป็นตลาดลูกค้าเดิมที่มีการปรับตัวและปรับการวางแผนการเดินทางเป็นในลักษณะกลุ่มเล็ก เป็นนักท่องเที่ยว FIT หรือเดินทางแบบกลุ่มครอบครัว” (DMC 2)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1: ลดรายจ่ายด้านบุคลากร โดยความสมัครใจ

ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทมีการลดรายจ่ายด้านบุคลากร โดยความสมัครใจของพนักงานในระยะเริ่มแรกของวิกฤตการณ์ COVID-19 ดังคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในระยะเริ่มแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ นำเที่ยวอย่างรุนแรง ทำให้บริษัทต้องดำเนินนโยบายด้านบุคลากรในลักษณะการหยุดงานแบบไม่ได้รับเงินเดือน (Leave without pay) โดยความสมัครใจของพนักงานเพื่อให้บริษัทยังคงสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้” (DMC 2)

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2: ลดชั่วโมงการทำงานและ อัตรารักษาบุคลากร

ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 ในระยะที่ 2 พบว่า บริษัทมีการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ยังคงมีการจ่ายค่าจ้างพนักงานตาม ความสำคัญของตำแหน่งงาน และบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานในบริษัทโดยดูแลพนักงาน แบบเครือญาติ นับได้ว่าบริษัทได้ดำเนินนโยบายในการอัตรารักษาบุคลากร (Employee Retention) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทได้ดำเนินนโยบายจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานร้อยละ 50 ถึง ร้อยละ 100 ตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน โดยพนักงานที่ได้รับเงินเดือนร้อยละ 50 บริษัทมีนโยบาย ให้พนักงานผลัดกันมาทำงานครั้งละ 15 วัน ซึ่งเป็นการลดรายจ่ายด้านบุคลากรและด้านต้นทุน การดำเนินงาน” (DMC 2)

“บริษัทได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในบริษัท “ดูแลพนักงานแบบเครือญาติ” หากพนักงานคนใดมีภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัว บริษัทให้ความช่วยเหลือโดยการให้พนักงานยืมเงิน ของบริษัทโดยไม่คิดดอกเบี้ย แล้วค่อยผ่อนชำระคืนแก่บริษัทเมื่อกลับมาทำงานและได้รับ เงินเดือนตามปกติ” (DMC 2)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: ลดต้นทุนการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 มีการลดต้นทุนการดำเนินงาน ดังนี้

“เมื่อบริษัทมีการให้พนักงานหยุดงานแบบไม่ได้รับเงินเดือนในระยะแรก พนักงานไม่ได้เข้ามาทำงานที่บริษัท ค่าใช้จ่ายภายในบริษัท อาทิ ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดำเนินงานอื่น ๆ ลดลง” (DMC 2)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2: ปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ

เมื่อสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เข้าสู่ระยะที่ 2 บริษัทได้มีการวางแผนในการปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ (Lean organization) และบริษัทได้ปรับรูปแบบให้พนักงานทำงานแบบสลับกันทำงานพร้อมกับการจ่ายเงินเดือนที่ลดลงตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ต่อมาบริษัทได้ดำเนินนโยบายจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 100 ตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน โดยพนักงานที่ได้รับเงินเดือนร้อยละ 50 บริษัทมีนโยบายให้พนักงานผลัดกันมาทำงานครั้งละ 15 วัน” (DMC 2)

3.3 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3: วางแผนกระจายความเสี่ยง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกระจายความเสี่ยง ลดการสูญเสียรายได้ และจะสามารถเสริมสภาพคล่องให้บริษัทได้หากเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้เช่นเดียวกับวิกฤต COVID-19 ดังนี้

“บริษัทมีการวางแผนเพื่อลดและกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) ทางธุรกิจ อันเนื่องมาจากภาวะวิกฤต COVID-19 โดยการขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อเสริมสภาพคล่องทางธุรกิจ ผ่านมุมมอง ‘รายได้สำรอง อาชีพสำรอง’ ทั้งนี้ ธุรกิจจะต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและบริหารจัดการ” (DMC 2)

4. การปรับตัวด้านการเงิน: ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน

จากการสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ระยะแรก บริษัทเกิดการขาดสภาพคล่อง บริษัทได้มีการเจรจากับคู่ค้า (Supplier) เรื่องการจัดการสภาพหนี้ผ่านการเจรจาขอลดภาระหนี้ (Hair Cut) ถัดมาในปลายระยะที่ 2 ภาครัฐเริ่มมีนโยบายให้กู้ยืมเงินจากธนาคารออมสินแก่ธุรกิจท่องเที่ยว บริษัทได้มีการเข้าร่วมมาตรการทางการเงินเพื่อช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประกอบการธุรกิจ (สินเชื่อฟื้นฟู) (Soft Loan) ซึ่งเป็นมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยใช้เครดิตและหลักทรัพย์ของ

บริษัทเป็นหลักค้ำประกัน ทำให้บริษัทสามารถผ่านช่วงสถานการณ์นี้ไปได้ และบริษัทยังได้ขอรับเงินหลักประกันการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวคืนจากภาครัฐตามมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อสถานการณ์ยาวนาน บริษัทได้รับผลกระทบเป็นลูกโซ่ เราขาดสภาพคล่องทางการเงินเพราะเรานำเงินสำรองจ่ายค่าตัวเครื่องบินโดยสารกับสายการบินสำหรับการจัดโปรแกรมหรือแพ็คเกจท่องเที่ยวเพื่อนำมาขายต่อแก่ลูกค้าของบริษัท” (DMC 2)

ในระยะที่ 3 เมื่อสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง บริษัทจึงได้มีการปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ (Lean Organization) โดยบริษัทมุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนมากขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยง ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“เรามองว่าธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากในอดีตธุรกิจนำเที่ยวมักมีการแข่งขันแบบตัดราคา ไม่คำนึงถึงกำไรเพื่อเพิ่มปริมาณการขาย เน้นค่าคอมมิชชั่นเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวในอนาคตบริษัทจำเป็นต้องมีกระแสเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow) มากขึ้นเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างคล่องตัวหากเกิดวิกฤตในอนาคต” (DMC2)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: บริษัทลดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ

ในระยะแรกของสถานการณ์ COVID-19 บริษัทได้ดำเนินการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทรอนโยบายภาครัฐที่จะออกมาตรการต่าง ๆ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทรอนโยบายภาครัฐที่จะช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยว” (DMC 2)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: บริษัทขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงินจากผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทจึงได้เข้าร่วมมาตรการทางการเงินของภาครัฐ เพื่อความอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ดังจะเห็นจากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ภาครัฐมีนโยบายให้กู้ยืมเงินจากธนาคารออมสินแก่ธุรกิจท่องเที่ยว บริษัทได้มีการเข้าร่วมมาตรการทางการเงินเพื่อช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประกอบการธุรกิจ (สินเชื่อฟื้นฟู) (Soft Loan) ซึ่งเป็นมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยใช้เครดิตและหลักทรัพย์

ของบริษัทเป็นหลักค้ำประกัน ทำให้บริษัทสามารถผ่านช่วงสถานการณ์นี้ไปได้” (DMC 2)

ขณะเดียวกัน ภาครัฐได้ออกมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ด้านประกันสังคมและการคืนเงินหลักประกันการจดทำเป็ยนธุรกิจนำเที่ยว บริษัทได้ดำเนินการในส่วนนี้ด้วย ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่ง ดังนี้

“เมื่อภาครัฐมีมาตรการคืนเงินหลักประกันการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว บริษัทได้ดำเนินการในส่วนนี้ด้วย” (DMC 2)

“บริษัทได้ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงาน ส่วนหนึ่งบริษัทได้ดำเนินการเบิกประกันสังคมให้แก่พนักงาน” (DMC 2)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 3: ร่วมมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว

เมื่อภาครัฐได้มีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวโดยเน้นการท่องเที่ยวภายในประเทศผ่านโครงการเที่ยวด้วยกัน บริษัทจึงได้เข้าร่วมมาตรการนี้เพื่อหารายได้เพิ่มให้แก่บริษัทในภาวะวิกฤต ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“บริษัทเข้าร่วมมาตรการเที่ยวด้วยกันของภาครัฐเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท” (DMC 2)

ตาราง 8 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 2 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	กระแสเงินสดไม่เพียงพอและขอสินเชื่อระยะยาวชำระหนี้	ขาดสภาพคล่องทางการเงินและขอสินเชื่อระยะยาวชำระหนี้	ขาดสภาพคล่องทางการเงินและขอสินเชื่อระยะยาวชำระหนี้
	สังคม	ดูแลพนักงานดูจเครียด	บริษัทดูแลพนักงานดูจเครียด	บริษัทดูแลพนักงานดูจเครียด
การปรับตัว	การตลาด	ยังไม่มีปรับตัว	รองรับลูกค้ากลุ่มใหม่	เจาะกลุ่มลูกค้าคุณภาพ
	ทรัพยากรบุคคล	ลดรายจ่ายด้านบุคลากรด้วยความสมัครใจ	จ้างรักษาบุคลากร	จ้างรักษาบุคลากร
	กระบวนการดำเนินงาน	วางแผนกระจายความเสี่ยง	ปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ	ขยายสายผลิตภัณฑ์
	การเงิน	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน
การปรับใช้นโยบายภาครัฐ	รอดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ		ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ	เข้าร่วมมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19

ปี พ.ศ. 2563-2565

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 3

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

เป็นธุรกิจจัดนำเที่ยวในภาคเหนือ ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ มีประสบการณ์ในการให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจากทั่วโลกมากกว่า 32 ปี โดยเน้นการท่องเที่ยวเชิงผจญภัยและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ อีกทั้งยังเน้นการท่องเที่ยวในชุมชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนชาวเขา 5 เผ่า ได้แก่ เผ่าลาหู่ กะเหรี่ยง ม้ง ลีซอ และปะห่อง มีผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวทั้งการนำเที่ยวภายในประเทศและการนำเที่ยวออกนอกประเทศ โดยการนำเที่ยวภายในประเทศจะมีความหลากหลาย เช่น การเดินป่า การปั่นจักรยาน โครงการอนุรักษ์ช้าง (กิจกรรมดูแลช้าง การเยี่ยมชมหมู่บ้านช้างของเผ่ากะเหรี่ยง) การท่องเที่ยวชุมชน และการท่องเที่ยวเชิงผจญภัย

บริษัทมีพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการท่องเที่ยวเชิงผจญภัยมากกว่า 70 คน เน้นคุณภาพการให้บริการ และมีมัคคุเทศก์ท้องถิ่นที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศได้ และผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี ได้รับการรับรองจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: รายได้เป็นศูนย์

ด้วยมาตรการปิดน่านฟ้าและปิดประเทศ นักท่องเที่ยวชาวยุโรปไม่สามารถเข้ามาท่องเที่ยวได้ ส่งผลให้บริษัทได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ขาดรายได้ทันทีเนื่องจากบริษัทมีตลาดกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ซึ่งประเทศในยุโรปงดการเดินทางระหว่างประเทศเป็นประเทศลำดับต้น ๆ ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยมีคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19 ในระดับประเทศ คือ การปิดน่านฟ้า การเดินทางระหว่างประเทศหยุดชะงัก นักท่องเที่ยวชาวยุโรปโดยเฉพาะชาวยุโรปที่เป็นตลาดหลักของบริษัทไม่สามารถเข้ามาท่องเที่ยวได้ เขายกเลิกการเดินทางตามมาตรการของประเทศของเขา เราเป็นบริษัทนำเที่ยวบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ขาดรายได้ในทันทีที่มีมาตรการปิดน่านฟ้า” (DMC 3)

“ผู้ประกอบการได้แบกรับภาระค่าใช้จ่ายเอาไว้ ช่วงก่อนโควิดเข้ามาเก็บเงินไม่ทัน ส่วนกลางที่ต่างประเทศปิดทำการไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้ เป็นส่วนที่ธุรกิจปลายทางต้องคุยกับคู่ค้า (Supplier) ยังคงต้องจ่ายเงินเหมือนเดิมซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องแบกรับทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวล้มหายไปมากเนื่องจากแบกรับหนี้ไม่ไหว ไม่มีอนาคต” (DMC 3)

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2: มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงและมีรายได้น้อย

เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ยังคงเปิดดำเนินธุรกิจในช่วงโรคระบาด COVID-19 บริษัทได้มีกระบวนการในการบริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้ของบริษัทได้รับผลกระทบเนื่องจากนักท่องเที่ยวมีรายได้ลดลง แต่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีค่าใช้จ่ายในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ดังนี้

“เราเน้นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นหลัก เมื่อออกเดินทางสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องแยกใช้ ระหว่างมัคคุเทศก์และนักท่องเที่ยวแต่ละทริป อาทิ ไมโครโฟน หูฟังที่มัคคุเทศก์ต้องใช้ไม่สามารถเอามารวมกันได้ เวลาทานข้าวจะต้องแยกกัน มีขั้นตอนกระบวนการเยอะมาก วุ่นวายมาก การบริการในช่วง COVID-19 ระบาดเรามีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น” (DMC 3)

1.3 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 3: เกิดคู่แข่งทางการค้ารายใหม่และการขายตัดราคา

สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 มองว่าเมื่อเกิดการแข่งขันในตลาดออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีมากขึ้น บริษัทต่าง ๆ ที่เป็นธุรกิจนำเที่ยวขายตัดราคา ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งดังนี้

“คนไทยมีพฤติกรรมลอกเลียนแบบ ใครขายดีเราจะขายตามเขา แต่เราลืมนึกไปว่าทำไมเราไม่ทำอะไรไปเสริมเขาละ มันจะได้มีธุรกิจที่หลากหลายไม่ต้องแข่งตลาดกัน” (DMC 3)

“ผู้ประกอบการที่กลับมาดำเนินธุรกิจนำเที่ยวไม่ใช่คนในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวเดิม ตอนนี้เป็นลักษณะพาณิชย์ท่องเที่ยว ผู้ประกอบการรุ่นใหม่คิดเป็นพาณิชย์คิดถึงตัวเลข ยอดขายนำหน้า ต่างจากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายเดิม ๆ ที่ส่วนใหญ่จะเน้นด้านการบริการเป็นหลัก” (DMC 3)

ขณะเดียวกันเมื่อเกิดคู่แข่งทางการค้าในตลาดออนไลน์มากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจึงมีโจทย์ที่ต้องนำมาปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจนำเที่ยวอยู่รอดเพิ่มมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์

“ในสภาวะนี้เป็นรูปแบบ OTA (Online Travel Agent) มากขึ้น เจ้าของ OTA ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการชาวยุโรป ซึ่ง OTA นับเป็นเครื่องมือที่ไร้ชีวิต จริยธรรม และความปรารถนา เวลาปีบราคาลง ส่วนต่างของรายได้จึงไหลออกไปสู่ต่างประเทศ ซึ่งแต่เดิมส่วนต่างของ

รายได้จะอยู่ในประเทศในรูปแบบของภาษี ซึ่งเงินส่วนนี้นำมาใช้พัฒนาประเทศได้ OTA เป็นเครื่องมือในการบีบผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นชาวไทย” (DMC 3)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 1: พนักงานกลับคืนถิ่น

เมื่อเกิดวิกฤต COVID-19 บริษัทธุรกิจนำเที่ยวได้ปิดตัวเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้พนักงานกลับคืนถิ่น เนื่องจากนายจ้างขาดเงินทุนมาจ่ายค่าจ้างพนักงาน ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการกรณีศึกษาที่ 3 ดังนี้

“เมื่อเกิดวิกฤตและผลกระทบขึ้นมา หลายบริษัทปิดตัวลง ขาดรายได้ ไม่มีเงินจ่ายค่าจ้างพนักงาน สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม คือ แรงงานด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวคืนถิ่น กลับไปภาคอีสาน กลับไปแม่ฮ่องสอน เป็นต้น” (DMC 3)

2.2 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 2: พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปและบุคลากรด้านท่องเที่ยวประกอบอาชีพอื่น

เมื่อเกิดการเว้นระยะห่างทางสังคมตามมาตรการด้านสาธารณสุขของไทย เพื่อป้องกันโรคระบาด COVID-19 นั้น พฤติกรรมผู้บริโภคจึงเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ นักท่องเที่ยวเน้นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัย นักท่องเที่ยวสามารถเลือกซื้อสินค้าต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์ได้ นักท่องเที่ยวมีการเลือกสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจมากขึ้น ทำให้มีความสนใจเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวนี้ ดังนี้

“เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน เขาสามารถเลือกสิ่งที่เขาชอบมากขึ้น เขากังวลเรื่องความปลอดภัย การกลัวที่จะติดเชื้อ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ การท่องเที่ยวอยู่บริเวณภายนอกเมืองมากขึ้น จะเห็นได้ชัดจากโรงแรมในตัวเมืองมีผู้เข้าพักลดลง แต่ที่พักรอบนอกเมืองแน่นหมด เช่น แม่กำปอง ปาย แม่ฮ่องสอน การเดินทางหนาแน่น นักท่องเที่ยวนำรถส่วนตัวขับมาเอง ไม่ได้โดยสารรถสาธารณะ ทำให้เห็นว่า นักท่องเที่ยวเลือกไปเที่ยวที่โล่ง ๆ อยู่กับธรรมชาติมากขึ้น มีความต้องการเฉพาะเจาะจงมากขึ้น การแบ่งส่วนการตลาดมีหลายช่องทาง เช่น ท่องเที่ยวเชิงกีฬา ท่องเที่ยวเชิงผจญภัย ลูกค้าเริ่มแบ่งเป็นกลุ่มย่อยไม่รวมกลุ่มใหญ่เหมือนแต่ก่อน” (DMC 3)

ขณะเดียวกันภาครัฐก็ได้เริ่มมีนโยบายอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะแรงงานในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ (UP Skill / Re Skill) มีการจัดสรรงบประมาณผ่านกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เพื่อช่วยเหลือคนตกงานให้ทำงานทำนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้เล็งเห็นว่า เป็นการช่วยเหลือในภาพรวมของประเทศ ไม่ได้เป็นการช่วยเหลือแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทเรามีส่วนร่วมกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่เป็นงบประมาณ ได้รับจัดสรรจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เพื่อจ้างผู้ดำเนินงานให้ทีมงานทำ และเพื่อเป็นงบประมาณสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรในภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อ UP Skill และ Re Skill ซึ่งเราทำตามแนวเชิงวิชาการของภาครัฐ แต่ขาดการวิจัยมาก่อนว่า สิ่งที่นักท่องเที่ยวดูต้องการนั้นคืออะไรบ้าง เราจะได้พัฒนาบุคลากรภาคการท่องเที่ยวได้ตรงประเด็น เราจึงมองว่าจุดประสงค์ของภาครัฐคือเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ดำเนินงานให้ทีมงานทำมากกว่า เขาไม่ได้ต้องการพัฒนาตลาดท่องเที่ยว” (DMC 3)

2.3 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 3: บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะทาง

บริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญของแรงงานที่มีคุณภาพในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งเมื่อแรงงานกลับคืนถิ่นแล้วไม่กลับมาทำอาชีพเดิม ส่งผลให้แรงงานภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการจ้างงานใหม่ขาดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะการให้บริการเฉพาะทาง ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการกรณีศึกษาที่ 3 ดังนี้

“สิ่งที่กระทบอย่างหนักและยังแก้ไขไม่ได้ คือ แรงงานกลับคืนถิ่นแล้วไม่กลับมา เขาไปประกอบอาชีพอื่น เช่น ขายอาหาร เปิดร้านทำผม ไปสร้างบ้านที่บ้านเกิดของเขาแล้วไม่กลับมา ทุกเมืองใหญ่ที่มีการท่องเที่ยวเกิดปัญหา เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้บริการ เช่น โรงแรมขาดแม่บ้านที่มีทักษะการทำความสะอาด การจัดเตรียมของใช้ต่าง ๆ ที่เคยไปเข้าคอร์สฝึกอบรมกันมา มัคคุเทศก์ขาดความรู้เฉพาะทางเมื่อความสนใจของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไป มีความหลากหลายมากขึ้น มีความชอบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทำให้เรื่องแรงงานภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิด Poor Service การบริการไม่ได้มาตรฐานเหมือนเดิม ซึ่งส่วนกระแสความต้องการของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เพราะต้องการความเชี่ยวชาญในการให้บริการจากแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น” (DMC 3)

“ด้านมัคคุเทศก์ที่นำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19 ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ จากเดิมใช้ภาษาต่างประเทศให้ข้อมูลท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวยุโรป แต่จะประสบปัญหาเมื่อต้องให้ข้อมูลเป็นภาษาไทยแก่นักท่องเที่ยวชาวไทย เช่น ข้อมูลเชิงลึกด้านประวัติศาสตร์ของไทย เรื่องราวของชุมชน หรือประเพณีท้องถิ่น เป็นต้น จึงมักเลือกที่จะปฏิเสธงานหากต้องนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวไทย” (DMC 3)

ขณะเดียวกันภาครัฐเริ่มส่งเสริมด้านดิจิทัลแก่ภาคเอกชนและชุมชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย ซึ่งเกิดผลกระทบต่อชุมชนในการดำเนินงาน ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อภาครัฐเห็นว่าระบบดิจิทัลเริ่มมีบทบาทมากขึ้น จึงอยากส่งเสริมภาคเอกชน และชุมชนให้มีความแข็งแกร่งด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงเริ่มนำระบบดิจิทัล เข้าสู่ชุมชน ซึ่งสามารถช่วยได้ในระดับหนึ่ง แต่ท้ายที่สุดกระบวนการดิจิทัลมันมีราคาค่าใช้จ่าย และการตลาดรวมอยู่ในนั้น หากชุมชนไม่มีในส่วนนี้ก็เหมือนกับไม่มีเครื่องมือในการดำเนินงาน” (DMC 3)

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

1. การปรับตัวด้านการตลาด

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: มีรายได้เล็กน้อยจากงานอื่น

บริษัทได้ปรับการดำเนินงานธุรกิจโดยทำงานวิจัยและงานอื่น ๆ ที่สามารถทำให้เกิดรายได้เล็กน้อยเข้าบริษัท ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในช่วงที่มีการปิดประเทศ หลาย ๆ บริษัทมีการปิดธุรกิจลงร้อยละ 99 มีเรา ที่เดียวที่ไม่ได้ปิด เพราะมีฐานลูกค้าแน่นและมีธุรกิจที่หลากหลายสามารถสลับการดำเนินงานได้ บริษัทเรามีความแตกต่างเพราะมีการทำงานวิจัย และงานอื่น ๆ มาทำ” (DMC 3)

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: เปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่

ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 เป็นธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางที่มีหุ้นส่วน คู่ค้า เครือข่ายจำนวนมาก จากเดิมที่บริษัทดำเนินการแบบธุรกิจต่อธุรกิจ (B2B) และรับนักท่องเที่ยว ชาวยุโรปเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย บริษัทได้ปรับตัวด้านการตลาดตามสถานการณ์การ ท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ขณะนั้น โดยรับนักท่องเที่ยวภายในประเทศกลุ่ม ส่วนบุคคล (Private Group) ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“เราไม่มีประสบการณ์ในการนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวไทย พอเกิดโรคระบาด COVID-19 เราเริ่มเปิดรับนักท่องเที่ยวภายในประเทศกลุ่มส่วนบุคคล (Private Group) อาทิ กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล (รพ.สต.) ท่องเที่ยวในประเทศไทย ได้นักท่องเที่ยว 2,000 กว่าคน ทำให้เกิดเรื่องดี 3 อย่าง คือ 1) ได้กำไรเกินแสนกว่าบาท 2) ได้ฐานลูกค้าคนไทย 3) ที่สำคัญประสบการณ์ การนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นความภาคภูมิใจของเรา ในวิกฤตก็มีโอกาส” (DMC 3)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: นำเสนอความแปลกใหม่ทางการท่องเที่ยว

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 พบว่า บริษัทมีการ นำเสนอความแปลกใหม่กับกลุ่มตลาดเป้าหมายเพื่อดำเนินธุรกิจนำเที่ยวได้อย่างยั่งยืน ดังคำให้ สัมภาษณ์ ดังนี้

“จากสถานการณ์โรคระบาดทำให้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป นักท่องเที่ยวเริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องราวของแหล่งท่องเที่ยวมากขึ้น และมีความต้องการเฉพาะเจาะจงมากขึ้น บริษัทนำเที่ยวเกิดการปรับตัว นำเสนอความแปลกใหม่เพื่อเป็นช่องทางสร้างรายได้มากขึ้นโดยไม่ต้องแบ่งส่วนการตลาด เช่น นักท่องเที่ยวชาวยุโรปท่องเที่ยววิถีชีวิตชุมชน สัมผัสบรรยากาศและเรียนรู้การใช้ชีวิตแบบคนท้องถิ่นนั้น เรียนรู้การทำนา การหุงข้าวทำกับข้าว หรือนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการเข้ามาท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism) แบบทานอาหารที่เฉพาะเจาะจง เช่น Chief Table โดยมีเชฟเป็นผู้รังสรรค์เมนูประจำวันไม่ซ้ำกัน ก่อให้เกิดการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experienced Tourism)” (DMC 3)

“รูปแบบการท่องเที่ยวต่อไปนี้ต้องมีดีไซน์เพิ่มขึ้น มีความลึกของสิ่งที่นำเสนอมากขึ้น ทั้งเรื่องอาหารการกินจากกินบุฟเฟต์ (Buffet) ก็ไปกินร้านที่เฉพาะเจาะจง เช่น Chief Table อันนี้ก็ปรับตามพฤติกรรมผู้บริโภคก็จะมีบริการเหล่านี้เพิ่มขึ้น ทำให้เรามองว่าคนที่เข้ามาใช้งานบริการการท่องเที่ยวรูปแบบนี้จะเก่งจริงไหม ถ้าไม่เก่งจริงเท่ากับทำลายโอกาสทำลายตลาด เพราะคุณเสนอภาพลบออกไป สรุปคือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวต้องหาตลาดกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการเฉพาะให้ตรงกับช่องทางการขายของบริษัทตนเอง” (DMC 3)

“มันเป็นโอกาส หรือใครที่เห็นช่องสร้างรายได้ที่ไม่ว่าใครก็เลียนแบบไม่ได้ สินค้าต้องพิเศษจนคนเลียนแบบไม่ได้จึงจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพราะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวบางที่เราขายโปรแกรมดอยสุเทพเหมือนกัน เราแข่งกันตรงไหน บางบริษัทแข่งเรื่องบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งการบริการจับต้องไม่ได้ เลียนแบบไม่ได้ เป็นจุดเดียวที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังลอกเลียนแบบไม่ได้ เว้นแต่ว่าแต่ละคนจะเอาส่วนไหนออกมาแสดงให้เห็น” (DMC 3)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1: ลดจำนวนพนักงาน

บริษัทขาดรายได้หลักจากธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทจึงมีการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคลในระยะแรกโดยการลดจำนวนพนักงานลง ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ช่วงสถานการณ์โรคระบาด พนักงานของบริษัทที่มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคเหนือได้กลับบ้านเกิด กลับไปเป็นเกษตรกร ปลูกผัก ทำนา เลี้ยงสัตว์ เปิดธุรกิจส่วนตัว เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยว ร้านตัดผม หรือคนใดมีที่ดินก็จะทำฟาร์มและนำผลผลิตจากฟาร์มมาต่อยอดหรือนำมาประดิษฐ์เป็นสิ่งของต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าการขาย ส่วนพนักงานคนใดที่ยังทำงานอยู่กับบริษัท บริษัทจะ

‘จ่ายเงินเดือนให้ครั้งหนึ่ง จำนวนพนักงานจากเดิมประมาณ 70 คน ลดลงเหลือประมาณ 20 คน” (DMC 3)

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2 และระยะที่ 3: พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

ในภาวะวิกฤตนี้บุคลากรของบริษัทได้มีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะของตนเอง และสามารถนำมาใช้กับการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวได้ ดังเห็นจากบทสัมภาษณ์

“ในภาวะวิกฤตนี้บุคลากรของบริษัทได้มีโอกาสเข้าเรียนหลักสูตร MICE Business ของสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) และเข้าร่วมหลักสูตร Chartered Institute for Securities and Investment (CISI) ซึ่งผู้ประกอบการได้นำประสบการณ์จากการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาใช้ในการเขียนโครงการเพื่อส่งเสนอราคาในโครงการต่าง ๆ ของทางภาครัฐ” (DMC 3)

ขณะเดียวกัน เมื่อตลาดกลุ่มเป้าหมายของบริษัทเปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์วิกฤตนี้ อีกทั้งรูปแบบการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเปลี่ยน การพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต้องสอดคล้องกับรูปแบบและความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเห็นจากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อเราเปิดรับนักท่องเที่ยวไทย ทำให้เราเห็นความแตกต่างในการบริการ เรามีการปรับทีมงานใหม่ทั้งในบริษัทและภาคสนามเพื่อตอบสนองโจทย์กลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย กล่าวคือ การบริการคนไทยนั้นผู้ให้บริการจะต้องมีความสามารถที่หลากหลาย ใช้จิตวิทยาในการบริการสูง มีจิตใจบริการ มีความสามารถในการสร้างความบันเทิงให้แก่ลูกค้า มีความรู้ในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เป็นอย่างดี โดยสามารถเล่าเรื่องราวของสถานที่นั้น ๆ ได้ ทำให้เรามีประสบการณ์ มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวกับนักท่องเที่ยวชาวไทย” (DMC 3)

“ถ้าจะเทรนบุคลากรการท่องเที่ยวให้ทันกับรูปแบบการตลาดที่มันเปลี่ยน สมมติเป็นมัลติเทคก็ต้องไม่ใช่แบบเดิม ต้องมีความเฉพาะทางมากขึ้นซึ่งจะสัมพันธ์กับค่าจ้างตามความสามารถของเขา เช่น มีความรู้ด้านประวัติศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านวิถีชีวิตชุมชน เป็นต้น” เราจะไม่มี Mass Tourism อีกต่อไป คนจะเที่ยวเป็นกลุ่มเล็กมากขึ้น ต้องการข้อมูลเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เราต้องปรับตัว ผู้ประกอบการก็เช่นกัน การที่มีกลุ่มหลากหลายขึ้น ค่าใช้จ่ายก็เพิ่มขึ้น” (DMC 3)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: เจรจากับคู่ค้าเพื่อลดภาระหนี้

เมื่อเกิดการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ขาดรายได้ในทันที บริษัทจึงมีวิธีการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน เพื่อพยุงธุรกิจให้อยู่รอดในระยะแรกของสถานการณ์วิกฤตดังต่อไปนี้

“เราซึ่งเป็นธุรกิจปลายทางต้องคุยกับคู่ค้า (Supplier) ยังคงต้องจ่ายเงินเหมือนเดิม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องแบกรับ” (DMC 3)

ขณะเดียวกัน บริษัทยังคงเปิดดำเนินธุรกิจของบริษัทไว้ในภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ ดังคำให้สัมภาษณ์ช่วงหนึ่ง ดังนี้

“ในช่วงที่มีการปิดประเทศมีบริษัทเราที่เดียวที่ไม่ได้ปิดดำเนินงาน เพราะมีฐานลูกค้าแน่นและมีธุรกิจที่หลากหลายสามารถสลับการดำเนินงานได้” (DMC 3)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3: ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่

จากการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ในภาวะวิกฤต ระยะที่ 2 ที่บริษัทได้เปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยนั้น ซึ่งมีความแตกต่างในการบริการจากกลุ่มตลาดเดิมที่เป็นนักท่องเที่ยวยุโรป บริษัทจึงมีการปรับทีมงานใหม่ดังเห็นจากการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคลระยะที่ 2 ข้างต้นแล้ว บริษัทยังมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงปรับระบบการทำงานใหม่ให้รองรับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อดำเนินธุรกิจนำเที่ยวได้อย่างยั่งยืน ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“บริษัทได้ปรับการดำเนินงานตามสถานการณ์ที่บริษัทรับนักท่องเที่ยวภายในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มส่วนบุคคล (Private Group) อาทิ กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ท่องเที่ยวในประเทศ ทำให้เห็นความแตกต่างในการบริการ เราจึงปรับระบบการทำงาน เซ็ตทีมงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เช่น การอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสาร การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว การให้ความบันเทิง ทำให้เรามีประสบการณ์ มีความพร้อมในการประสานงานกับนักท่องเที่ยวชาวไทย” (DMC 3)

“ในช่วงเกิดโรคระบาด COVID-19 บริษัทเรามีกระบวนการในการบริการเพิ่มขึ้น เราเน้นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นหลัก เมื่อออกภาคสนามสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องแยกใช้ ระหว่างมัคคุเทศก์และนักท่องเที่ยวแต่ละทริป อาทิ

ไมโครโฟน หูฟัง ที่มีคุณภาพดีต้องใช้ไม่สามารถเอามารวมกันได้ เวลาทานข้าวจะต้องแยกกัน มีขั้นตอนกระบวนการเยอะมาก ยุ่งยากมาก การบริการในช่วง COVID-19 ระบาดมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น” (DMC 3)

“เราพยายามรักษาโปรไฟล์ตัวเอง บริษัทเราได้จดทะเบียนธุรกิจนำเข้าเที่ยวมาแล้ว 30 ปี อยากรักษาไว้ตลอด” (DMC 3)

4. การปรับตัวด้านการเงิน

4.1 การปรับตัวด้านการเงิน ระยะที่ 1: เจรจาลดภาระหนี้

เมื่อเกิดการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการนำเข้าเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ขาดรายได้ในทันที บริษัทจึงมีวิธีการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน เพื่อพยุงธุรกิจให้อยู่รอดในระยะแรกของสถานการณ์วิกฤตดังต่อไปนี้

“เราซึ่งเป็นธุรกิจปลายทางต้องคุยกับลูกค้า (Supplier) ยังคงต้องจ่ายเงินเหมือนเดิม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องแบกรับ” (DMC 3)

ขณะเดียวกัน บริษัทยังคงเปิดดำเนินธุรกิจของบริษัทไว้ในภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ ดึงคำให้สัมภาษณ์ช่วงหนึ่งดังนี้

“ในช่วงที่มีการปิดประเทศมีบริษัทเราที่เดียวที่ไม่ได้ปิดดำเนินงาน เพราะมีฐานลูกค้าแน่นและมีธุรกิจที่หลากหลายสามารถสลับการดำเนินงานได้” (DMC 3)

4.2 การปรับตัวด้านการเงิน ระยะที่ 2: ขายทรัพย์สินส่วนบุคคล

ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ธุรกิจนำเข้าเที่ยวไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ ผู้ประกอบการกรณีศึกษาที่ 3 ได้นำทรัพย์สินส่วนบุคคล อันได้แก่ ห้องแถว 4 คูหา และที่ดินส่วนบุคคลขายไปส่วนหนึ่งเพื่อนำมาเป็นเงินทุนไว้ประดับประดาธุรกิจและเพื่อเป็นเงินหมุนเวียนภายในบริษัท ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ในช่วงที่มีการปิดประเทศ เรานำตึกแถว 4 คูหาและที่ดินของตนเองขายทอดตลาด เราไม่ได้ขายเพราะมีหนี้เยอะแต่ขายเพราะไม่มีรายได้จากการท่องเที่ยวเข้ามา เพื่อนำเงินที่ได้มาหมุนเวียนใช้ภายในบริษัทและเป็นเงินสำรองจ่ายของบริษัท ” (DMC 3)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: ปรับตัวตามนโยบายภาครัฐที่เปลี่ยนแปลง

ในระยะแรกของสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 บริษัทมีการปรับตัวตามนโยบายภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องปรับตามสถานการณ์ จริง ๆ แล้วภาครัฐรับมือกับโควิดแบบตื่นตูม เอาสาธารณสุขผู้นำทำให้เศรษฐกิจล่ม อย่างเช่น สาธารณรัฐประชาชนจีนประกาศ Zero Covid เขาทำได้เพราะ

สามารถบริโภคภายในประเทศได้ แต่ของเราไม่ได้ เมื่อเราประกาศปิดประเทศ เรารณรงค์ให้คนไทยเที่ยวไทย แต่ประเทศเราพึ่งรายได้การท่องเที่ยวหลักที่มาจากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่มีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูง พอประกาศปิดประเทศแล้วทำให้รายได้ภาคการท่องเที่ยวไม่มี คนภาคบริการมีรายได้เป็นศูนย์ ไม่มีกำลังซื้อ” (DMC 3)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: มาตรการทางการเงินที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มไม่เพียงพอต่อความต้องการ

เมื่อกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ประกาศคืนเงินหลักประกันของธุรกิจนำเที่ยวผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ได้เข้าร่วมมาตรการนี้ ซึ่งบริษัทเห็นว่าการช่วยเหลือทางการเงินของภาครัฐที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมนั้น ยังไม่เพียงพอต่อรองรับความต้องการเงินทุนของผู้ประกอบการเพื่อปรับระดับประคองธุรกิจนำเที่ยวได้ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“อีกนโยบายหนึ่งของภาครัฐที่มีมาตรการช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยว คือ การลดเงินมัดจำใบอนุญาต และสามารถเบิกเงินวางประกันใบอนุญาต เพื่อนำไปเป็นเงินหมุนเวียนหรือนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายนั้นบริษัทเห็นว่าเงินส่วนนี้แทบไม่ได้ช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวเพราะจำนวนเงินไม่มากพอ” (DMC 3)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 3: มีข้อจำกัดการเข้าถึงมาตรการทางการเงิน ไม่ประสบความสำเร็จในการเข้าร่วมมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว

ธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 นี้ มีตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นบริษัทนำเที่ยวบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เมื่อภาครัฐได้ออกนโยบายและมาตรการต่าง ๆ มาช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจ แต่บริษัทเห็นว่าข้อจำกัดหลายด้านที่ไม่รองรับกับการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวขาดความยืดหยุ่น จึงทำให้ไม่สามารถช่วยเหลือผู้ประกอบการได้อย่างเต็มที่ ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่ต้องมีการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการเพื่อขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ต้องมีการวางเงินมัดจำ มีเงื่อนไข กฎระเบียบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีความแตกต่างจากผู้ประกอบการโรงแรม แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 ขึ้น ธุรกิจท่องเที่ยวจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และเงื่อนไขเดียวกัน การได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวเป็นรูปแบบเดียวกันกับธุรกิจโรงแรม ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวเกิดข้อติดขัดในการดำเนินการเป็นอย่างมาก ทั้งที่การช่วยเหลือด้านธุรกิจบริการต่าง ๆ ต้องมีความยืดหยุ่น และมีหลายรูปแบบสำหรับธุรกิจหลายขนาด การช่วยเหลือต้องเป็นไปตามลักษณะธุรกิจ ภาครัฐจึงจะสามารถให้ความช่วยเหลือได้อย่างทั่วถึง” (DMC 3)

หลังจากนั้น เมื่อภาครัฐได้ประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดนำร่องเพื่อเปิดรองรับการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้เข้าร่วมประชุมกับสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อดำเนินการตามมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว “ชาร์มมิ่ง เชียงใหม่” (Charming Chiang Mai) โดยใช้หลักการเดียวกันกับภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ซึ่งการนำมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวนี้มาปรับใช้กับจังหวัดเชียงใหม่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่มีเส้นทางเข้าออกหลายเส้นทาง และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขาดการบริการที่ไม่ได้มาตรฐาน อันเป็นผลกระทบจากการที่บุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยวกลับภูมิลำเนาเดิม ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ชาร์มมิ่ง เชียงใหม่ (Charming Chiang Mai) เป็นโครงการเปิดรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป โครงการนี้นำร่องระยะแรกในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตง และอำเภอดอยเต่า และมีอำเภอที่พร้อมจะร่วมโครงการในระยะที่ 2 ได้แก่ อำเภอจอมทอง และอำเภอหางดง เป็นต้น โดยรูปแบบของโครงการ “ชาร์มมิ่ง เชียงใหม่” จะคล้ายกับ “ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์” ผนวกกับการควบคุมนักท่องเที่ยวต่างชาติให้ท่องเที่ยวตามเส้นทางที่กำหนด (Sealed Route) โดยนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกลุ่มนี้จะต้องอยู่ภูเก็ตมาแล้วอย่างน้อย 7 วัน ก่อนเข้ามาท่องเที่ยวที่จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ประกอบการและแหล่งท่องเที่ยวตามโครงการนี้จะครอบคลุมทั้งการท่องเที่ยวธรรมชาติ การท่องเที่ยวเชิงผจญภัย การท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิต วัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพหรือกอล์ฟ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการจะมีบริษัททัวร์ในโครงการเป็นผู้บริหารจัดการดูแลนักท่องเที่ยวให้เดินทางท่องเที่ยวตามจุดที่กำหนด ไม่สามารถออกนอกเส้นทางได้ โดยนโยบายดังกล่าวการนำมาปรับใช้กับจังหวัดเชียงใหม่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่มีเส้นทางเข้าออกทั้งหมด 12 เส้นทาง และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้เกิดการบริการที่ไม่ได้มาตรฐาน อันเป็นผลกระทบจากการที่บุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยวกลับภูมิลำเนาเดิม” (DMC 3)

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 3 ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญด้านผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 3 ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 3 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	รายได้เป็นศูนย์	มีต้นทุนในการดำเนินงาน ธุรกิจสูงและมีรายได้น้อย	เกิดคู่แข่งทางการค้ารายใหม่และการขายตัดราคา
	สังคม	พนักงานกลับคืนถิ่น	- พหุติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนแปลงไป - บุคลากรด้านท่องเที่ยว ประกอบอาชีพอื่น	บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะทาง
การปรับตัว	การตลาด	มีรายได้เล็กน้อยจากงานอื่น	เปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	นำเสนอความแปลกใหม่ทางการท่องเที่ยว
	ทรัพยากรบุคคล	ลดจำนวนพนักงาน	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
	กระบวนการดำเนินงาน	เจรจาลดภาระหนี้	ปรับรูปแบบการดำเนินงาน ธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	ปรับรูปแบบการดำเนินงาน ธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่
	การเงิน	เจรจาลดภาระหนี้	ขายทรัพย์สินส่วนบุคคล	
การปรับใช้นโยบายภาครัฐ	ปรับตัวตามนโยบายภาครัฐที่เปลี่ยนแปลง	มาตรการทางการเงินที่ไม่ มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	- มีข้อจำกัดการเข้าถึง มาตรการทางการเงิน - ไม่ประสบความสำเร็จในการเข้าร่วมมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว	

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ. 2563-2565

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปกรณีศึกษาที่ 4

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

บริษัทก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2558 ดำเนินการด้านการนำเที่ยวในภาคใต้โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต ซึ่งมีเจ้าของบริษัทเป็นผู้กำหนดทิศทางบริษัท บุคลากร และบริหารการดำเนินงาน โดยก่อนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทมีจำนวนพนักงาน 30 คน โดยทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีรถสำหรับให้บริการนำเที่ยวภายใต้ จำนวน 15 คัน เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้ลดจำนวนพนักงานเหลือ 4 คน และรถนำเที่ยวเหลือ 4 คัน

บริษัทมีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ตลาดยุโรป การดำเนินงานของบริษัทจะเป็นลักษณะธุรกิจต่อธุรกิจ (B to B) เจรจาต่อรองกับกลุ่มเป้าหมายของบริษัทโดยตรง และมีการจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวแก่บริษัทคู่ค้า

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: ขายรายได้ คืนเงินมัดจำแก่ลูกค้า

จากระยะแรกของภาวะการณืตติเชื้อ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยที่เริ่มปิดประเทศ งดการเดินทางระหว่างประเทศ นักท่องเที่ยวชาวยุโรป และชาติอื่น ๆ ไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 ได้รับผลกระทบโดยตรงด้านรายได้ ซึ่งบริษัทมียอดการจองแพ็คเกจท่องเที่ยวและการให้บริการนำเที่ยวก่อนเกิดภาวะวิกฤต โดยบริษัทต้องดำเนินการคืนเงินค่าใช้จ่ายแก่นักท่องเที่ยวที่ไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ได้ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรายังสนุกกันมากและหยุดไปประมาณ 2 สัปดาห์ เริ่มมีอุปสรรค เริ่มปิดถนน ตอนนั้นมี Booking on the book ประมาณร้อยละล้านบาท มีเงินเข้ามาแล้วประมาณห้าสิบล้านบาท ซึ่งเป็นเงิน Deposit ยังไม่ใช้เงินของเรา การที่ Supplier หรือลูกค้าโอนเงินมาให้เรา แต่ลูกค้ายังไม่ได้กลับบ้านหรือยังไม่ได้ส่งลูกค้าขึ้นรถถือว่าไม่ใช่เงินเราแม้ว่าเงินจะอยู่ในบัญชีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเก็บเงินส่วนนี้ไว้จนมั่นใจว่าช่วงตรุษจีนก็ยังมาไม่ได้จึงเริ่มทำเรื่องคือเงินลูกค้า” (DMC 4)

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2: ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมการท่องเที่ยวและดำเนินการด้วยตนเอง

“ลูกค้ามีการเปลี่ยนตลาด สามารถเข้าไปเช็คได้เลย หันไปทำการจองด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ ขายจากหน้าเฟซบุ๊ก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ยังคงมีลูกค้ากลุ่มออฟไลน์อยู่ เช่น องค์กร ภาครัฐ โรงเรียน ยังมีจองมาบ้าง” (DMC 4)

1.3 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 3: เริ่มมีรายได้แต่ยังขาดสภาพคล่องทางการเงิน

“บริษัทเราไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการภาครัฐที่กระตุ้นให้คนไทยเที่ยวภายในประเทศ เราไม่ได้มีรายได้จากตรงนี้เลย” (DMC 4)

“เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเริ่มปรับตัวมาขายออนไลน์ ธุรกิจหลักที่ขายได้ คือ ขายห้องพัก แต่ตอนนี้การแข่งขันทางออนไลน์สูงมาก ตอนนี้ได้บ้าง จากร้อยละ 100 เหลือแค่ร้อยละ 10” (DMC 4)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 1: หยุดดำเนินการชั่วคราว

เนื่องจากบริษัทไม่มีรายได้ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา หลังจาก
ที่บริษัทดำเนินการคืนเงินแก่นักท่องเที่ยวที่ไม่สามารถเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ บริษัท
จึงได้หยุดดำเนินการชั่วคราว เพื่อเป็นการพยุงธุรกิจของบริษัท ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์
ดังนี้

“เรายังสนุกกันมากและหยุดไปประมาณ 2 สัปดาห์ เริ่มมีอุปสรรค เริ่มปิด
ถนน ตอนนั้นมี Booking on the book ประมาณร้อยละล้านบาท มีเงินเข้ามาแล้วประมาณห้าสิบล
ล้านบาท ซึ่งเป็นเงิน Deposit ยังไม่ใช้เงินของเรา การที่ Supplier หรือลูกค้าโอนเงินมาให้เรา
แต่ลูกค้ายังไม่ได้กลับบ้านหรือยังไม่ได้ส่งลูกค้าขึ้นรถถือว่าไม่ใช้เงินเราแม้ว่าเงินจะอยู่ในบัญชี
แล้วก็ตาม แต่ก็ยังเก็บเงินส่วนนี้ไว้จนมั่นใจว่าช่วงตรุษจีนก็ยังมาไม่ได้จึงเริ่มทำเรื่องคือเงิน
ลูกค้า” (DMC 4)

2.2 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 2: ขาดการรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากร

ในช่วงวิกฤตระยะที่ 2 จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว
กรณีศึกษาที่ 4 พบว่า ผู้ประกอบการประกอบอาชีพอื่นเพื่อหารายได้เพิ่มเป็นหลัก โดยยังคง
ทำงานด้านการรับส่งนักท่องเที่ยวบ้าง แต่ยังไม่ได้กลับมาดำเนินการธุรกิจนำเที่ยวเป็นหลัก ดังเห็น
ได้จากคำสัมภาษณ์ดังนี้

“หนึ่งปีแรกเราไม่มีรายได้เลย มีบ้างในเรื่องของ Transfer ซึ่งเราไม่เคยหยุด
ดำเนินการเลย เพราะตราบดีที่สนามบินเปิดนั้นหมายถึงธุรกิจเปิดดำเนินการต่อไป ให้ระบบแบบนี้
ได้เลย ถึงแม้ว่าไม่ได้เยอะแต่ยังมีการดำเนินการ” (DMC 4)

“เมื่อหันมาทำธุรกิจขายของออนไลน์ โดยการทำอาหาร แต่เราทำแบบครัวเรือน
2-4 คน ไม่ได้ลงทุนเครื่องจักรเพื่อเบาแรง เมื่อเกิดความเหนื่อย ร่างกายอ่อนล้า ทำให้เกิดการ
แพ้ง่าย” (DMC 4)

2.3 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 3: ยังคงไม่มีการจ้างพนักงาน

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 พบว่า การดำเนิน
ธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 ในปัจจุบันที่นักท่องเที่ยวชาวยุโรปและ
ชาติอื่น ๆ เริ่มกลับมาท่องเที่ยวในประเทศไทย ผู้ประกอบการมีการดำเนินงานแบบค่อยเป็น
ค่อยไป เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ จึงยังคงไม่มีการจ้างพนักงานเพิ่ม ดังเห็นได้จาก
บทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรามองว่าปัจจุบันบริษัทมีรายได้พอประมาณเป็นโซนที่ปลอดภัย (Comfort Zone) ไม่มีความเสี่ยงในการทำธุรกิจ ยังคงไม่มีการจ้างพนักงานเพิ่ม” (DMC 4)

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

1. การปรับตัวด้านการตลาด

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: หยุดดำเนินการชั่วคราว

ในระยะแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ บริษัทได้มุ่งเน้นในการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคลและด้านกระบวนการดำเนินงาน และหยุดดำเนินการชั่วคราว จึงยังไม่มี การปรับตัวด้านการตลาดในระยะแรกนี้

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: ดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อหารายได้เพิ่ม

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 พบว่า ผู้ประกอบการ ได้มีการปรับตัวโดยทำธุรกิจอื่นเพื่อหารายได้เพิ่ม เน้นการขายอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจโดยการขายของออนไลน์ อาหารการกิน เราทำ น้ำพริกแบบพาสเจอร์ไรส์สามารถส่งไปต่างประเทศเก็บได้หลายเดือน เป็นการใช้จ่ายเจอร์ไรส์ แบบภูมิปัญญาชาวบ้าน เคยทำรายได้เดือนหนึ่งสูงสุดหนึ่งแสนบาท” (DMC 4)

“เมื่อเกิดอาการแพ้ ได้หันมาทำซาลาเปาขาย สูตรของที่บ้านเราเอง ขายดีมาก จนเราทำไม่ทัน ทำจนเกิดอาการแพ้ก็อีก จึงได้หยุดไป” (DMC 4)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: ดำเนินธุรกิจใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ และสานสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม

จากสถานการณ์วิกฤตที่มีความไม่แน่นอนและมีระยะเวลาที่ยาวนาน และยังไม่รู้จะสิ้นสุดเมื่อใด ผู้ประกอบการได้สังเกตเห็นลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความต้องการเดินทางท่องเที่ยว ประชุมสัมมนา รวมถึงช่องทางดำเนินธุรกิจใหม่ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้าตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะเดียวกันยังมีกลุ่มลูกค้าเดิมติดต่อบริษัทเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ดังบทสัมภาษณ์นี้

“เราต้องปรับตัวโดยการออกสื่อ เช่น การไปมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไปทำตลาด โพลิฟอสบูต หาช่องทางการขายออนไลน์ เช่น Agoda เราต้องเอาผลิตภัณฑ์ของเราไปแขวนไว้กับช่องทางต่าง ๆ เพื่อขายในตลาดที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจงเกินไป” (DMC 4)

“เมื่อธุรกิจทัวร์เริ่มกลับมา ตั้งแต่มกราคมปีนี้รายได้เข้ามาตลอดเลยจากนักท่องเที่ยวที่มรดาน้ำ ตอนนี้น้ำมันอยู่ในเทรนมาก ๆ ดำน้ำมีหลายตลาดมาก” (DMC 4)

ขณะเดียวกันบริษัทมีการปรับตัวเพื่อลงทุนในธุรกิจอื่น ตามกระแสนิยมของช่วงเวลาหรือสถานการณ์นั้น ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มในช่วงเวลาภาวะวิกฤต COVID-19 ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์นี้

“เราหันมาทำตลาด Worldwide ด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยขายโรงแรมหาดป่าตอง พูลวิลล่า ฝั่งยุโรปก็เข้ามา ฝั่งตัวเองมาทำ Real Estate ซึ่งคนที่มีกำลังซื้อที่สุด ณ ตอนนี้ คือ ชาวยุโรป” (DMC 4)

จากบทเรียนในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 บริษัทได้สังเกตเห็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจะต้องมีการลงทุนเพิ่มโดยลงทุนในธุรกิจที่หลากหลาย มีตลาดเป้าหมายหลายกลุ่ม เน้นให้บริษัทของตนเองเป็นผู้ผลิตขั้นต้น (Supplier) จะเห็นได้จากส่วนหนึ่งของการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เพื่อให้เราอยู่รอดได้เราฝั่งตัวเองโดย 1) เปลี่ยนตลาดให้มีหลากหลายกลุ่ม 2) ฝั่งตัวเองมาทำ Real Estate ทำธุรกิจเพิ่ม 3) ขายของออนไลน์ เช่น ของที่ระลึก อาหารการกิน”

“หากถามว่าเราขายหรือโปรโมทอย่างไร เราทำตัวเป็น Supplier เรามีชื่อเสียงของเราอยู่แล้ว ก็มีบริษัทมาซื้อ ส่วนใหญ่เราได้ลูกค้าจาก B to B ไม่ค่อยได้ลูกค้าโดยตรงได้น้อยมาก จริงๆ เราเป็น B to B ไม่ได้เป็น B to C” (DMC 4)

“ต่อมาสถานการณ์โรคระบาดเริ่มดีขึ้น รัฐบาลได้ประกาศเปิดการเดินทางภายในประเทศไทย บริษัทเริ่มมีรายได้จากการรับ-ส่งนักท่องเที่ยวจากสนามบิน แต่การทำธุรกิจกับนักท่องเที่ยวชาวไทยหรือชาวอินเดียนั้นมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก มีความต้องการเพิ่มเติมที่ร้องขอเข้ามาเรื่อย ๆ ทำให้หมดกำลังใจในการดำเนินธุรกิจ” (DMC 4)

“บริษัทได้พยายามปรับเปลี่ยนช่องทางการขายจาก Offline เป็น Online ผ่าน Social ต่าง ๆ แต่ด้วยพฤติกรรมของผู้ขาย เมื่อทราบข้อมูลความเคลื่อนไหว กิจกรรมต่าง ๆ ผลลัพธ์การท่องเที่ยวของคุณแข่งก็จะขายแบบตัดราคา นับว่าเป็นดาบสองคม บริษัทจึงสร้าง Facebook ไว้เพื่อเป็นการแสดงเชิงสัญลักษณ์ว่าบริษัทมีตัวตนและมีที่ตั้งอยู่จริง แต่จะไม่เน้นขายผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว” (DMC 4)

“เดิมบริษัทมีฐานลูกค้าที่เป็นบริษัทคู่ค้า (B to B) และบุคลากรจากองค์กรต่าง ๆ ของภาครัฐที่เคยมาใช้บริการก่อนเกิดภาวะโรคระบาด COVID-19 ส่งผลให้ลูกค้าเดิมที่เคยมาใช้บริการมีการบอกต่อไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทำให้บริษัทมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น บริษัทจึงมีการปรับตัวโดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์ภาพข่าวของบริษัทผ่าน Facebook ออกรายการวิทยุ การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ของภาครัฐ หรือการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์แก่นักท่องเที่ยวทั่วไป (B to C) เช่น Agoda, Booking เป็นต้น

โดยบริษัทปรับตัวเป็นผู้ผลิตขั้นต้น (Supplier) ในการผลิตสินค้าการท่องเที่ยวเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าที่เป็นบริษัทและนักท่องเที่ยวทั่วไป อาทิ โปรแกรมการท่องเที่ยว การจองตั๋วเครื่องบิน และเพิ่มตลาดกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายกลุ่มเพื่อกระจายความเสี่ยง และให้มีรายได้จากหลายด้านหากเกิดภาวะวิกฤตในอนาคตขึ้นอีก และบริษัทมองว่า “ตราบไคที่สนามบินเปิดบริษัทยังคงดำเนินธุรกิจต่อไป” (DMC 4)

“ขณะเดียวกันบริษัทสังเกตเห็นรายได้จากการนำรถตู้ส่วนตัวของบริษัทมาให้บริการเป็นรถรับ-ส่งสนามบินและโรงแรมต่าง ๆ ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีรถรับ-ส่งนักท่องเที่ยวประมาณ 20 รอบต่อวัน ซึ่งเป็นการส่งงานให้จากเซลล์ของโรงแรมต่าง ๆ” (DMC 4)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1: ลดเงินเดือน ลดจำนวนพนักงาน และหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว

“พนักงานส่วนใหญ่ของธุรกิจนำเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมาจากต่างถิ่น เมื่อเกิดเหตุการณ์โรคระบาดอย่าง COVID-19 ซึ่งมีช่วงระยะเวลาที่นานกว่าโรคระบาดอื่น ๆ ที่เคยเกิดขึ้น ทำให้พนักงานที่มีภูมิลำเนาต่างถิ่นที่ไม่มีงานทำกลับบ้านเกิดเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตนั้น บริษัทได้แบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ยกเลิกการจอง (Cancel Booking) โดยพนักงานกลุ่มนี้จะได้รับเงินเดือนแบบเต็มเดือน กลุ่มถัดมาเป็นกลุ่มพนักงานที่จะได้รับเงินเดือนแบบครึ่งเดือน โดยบริษัทจ่ายเงินเดือนให้พนักงานในบริษัททั้งหมดเป็นจำนวน 2 เดือน หลังจากนั้นบริษัทได้ดำเนินเรื่องให้ลูกจ้างเข้ารับผลประโยชน์จากสำนักงานประกันสังคม” (DMC 4)

“ยังคงจำนวนพนักงานไว้เท่าเดิม 35 คน ทั้งหมดจ่ายเงินเดือนครึ่งเดือนรวม 2 เดือน ไปจนถึงเดือนมีนาคม แต่บางคนที่ทำ Cancel Booking ยังคงจ่ายเงินเดือนเต็มเดือน” (DMC 4)

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2: ให้พนักงานเข้ารับผลประโยชน์ของประกันสังคม

ในช่วงระยะที่ 2 รัฐบาลได้ออกนโยบายเพื่อช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการและแรงงานผ่านระบบประกันสังคม บริษัทจึงได้ดำเนินการช่วยเหลือพนักงานของบริษัทให้เข้ารับประโยชน์จากระบบประกันสังคม ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เมื่อสำนักงานประกันสังคมมีนโยบายช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการและแรงงาน จึงทำเรื่องให้ลูกจ้างเพื่อให้เขาไปรับผลประโยชน์ของประกันสังคม” (DMC 4)

2.3 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 3: ยังไม่มีการจ้างงานเพิ่ม บุคลากรทำงานแบบ Multiple Skill

เมื่อสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เริ่มดีขึ้น การท่องเที่ยวระหว่างประเทศทั่วโลกกลับเข้าสู่สภาวะปกติใหม่ (New Normal) บริษัทยังคงไม่มีการจ้างลูกจ้างใหม่ โดยให้บุคลากรของบริษัทได้รับค่าธรรมเนียมนอกจากยอดขายแทนการได้รับเงินเดือน โดยบุคลากรที่ยังคงอยู่จะต้องมีทักษะหลากหลายด้าน (Multiple Skill) ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เริ่มดีขึ้น การท่องเที่ยวระหว่างประเทศทั่วโลกกลับเข้าสู่สภาวะปกติใหม่ (New Normal) บริษัทยังคงไม่มีการจ้างลูกจ้างใหม่ ซึ่งบริษัทมีพนักงานรวมเจ้าของบริษัท 4 คน ทั้ง 4 คนนี้จะได้ค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายแต่จะไม่ได้เงินเดือน และพนักงานทุกคนต้องมีทักษะหลากหลายด้าน (Multiple Skill) ทั้งนี้ บริษัทมีการจ้างลูกจ้างอิสระ (Freelance) ที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เป็นรายเดือน มาทำงานภาคสนาม เช่น พนักงานถือป้ายรับนักท่องเที่ยวที่สนามบิน อีกทั้งบริษัทยังมีบริษัทที่เป็นพันธมิตร (Partner) มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของบริษัทอีกด้วย” (DMC 4)

“ยังไม่มี การเริ่มจ้างพนักงานใหม่แบบประจำเกิดขึ้น ณ ตอนนี้ พนักงานที่เหลือมีคนไทย จำนวน 1 คน ต่างชาติจำนวน 3 คน พนักงานที่เหลือทั้งหมด 4 คน ต้องมีทักษะ Multiple Skill ทั้งหมด ต้องทำได้ทุกอย่างแต่คนที่ตัดสินใจยังคงเป็นที่ที่เป็น CEO เหมือนเดิม” (DMC 4)

“หากในอนาคตเมื่อนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มกลับมาท่องเที่ยวมากกว่านี้ เราจ้างคนเป็นรายเดือน พูดภาษาอังกฤษได้ยื่นโซ่ป้ายที่สนามบินเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว” (DMC 4)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: ลดขนาดบริษัทและหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 พบว่าการตัดสินใจในการดำเนินงานอยู่ภายใต้เจ้าของบริษัท และบริษัทได้ปรับลดขนาดบริษัทลง และหยุดดำเนินกิจการชั่วคราวเพื่อพ่วงธุรกิจให้อยู่รอด ดังเห็นจากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“การตัดสินใจการดำเนินงานทุกอย่างของบริษัทอยู่ภายใต้เจ้าของบริษัท (CEO) เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทได้ปรับลดขนาดบริษัทลง และคงไว้โดยมีพนักงานรวมเจ้าของบริษัทจำนวนรวมทั้งหมด 4 คน ซึ่งเราหยุดดำเนินกิจการในช่วงแรกเพื่อเป็นการพ่วงการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19” (DMC 4)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2: ปรับดำเนินการธุรกิจอื่น

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้ายวกรณีศึกษาที่ 4 พบว่า ผู้ประกอบการทำธุรกิจขายอาหาร ปิดบริษัทลูกที่ทำธุรกิจด้านโลจิสติกส์ รับส่งนักท่องเที่ยว

3.3 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3: เน้นการสื่อสารแบบเปิด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทมีพันธมิตรและลูกค้าเดิมคอยบอกต่อให้นักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่เป็นชาวไทย กลุ่มภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ มาใช้บริการ อีกทั้งนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการเกิดการบอกต่อไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ต่อไป ดังเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ดังนี้

“เราได้ลูกค้าจากพันธมิตรของเราที่คอยบอกต่อ ๆ กัน ส่งลูกค้ามาให้เราและลูกค้าที่กลับไปก็ได้ไปบอกต่อ ๆ กันว่าเราบริการดี กลับมาใช้บริการของเรา” (DMC 4)

“พาร์ทเนอร์ทั้ง 4 คนที่ทำงานให้บริษัทไม่มีเงินเดือนแต่ได้คอมมิชชั่นจากยอดขาย” (DMC 4)

“เรามองว่าปัจจุบันบริษัทมีรายได้พอประมาณเป็นโซนที่ปลอดภัย (Comfort Zone) ไม่มีความเสี่ยงในการทำธุรกิจ และบริษัทจะเริ่มการออกร้านในต่างประเทศ (Exhibition) ในอนาคต” (DMC 4)

4. การปรับตัวด้านการเงิน: หยุตดำเนินการกิจการชั่วคราว ใช้จ่ายอย่างพอเพียง

4.1 การปรับตัวด้านการเงิน ระยะที่ 1: หยุตดำเนินการกิจการชั่วคราว ใช้จ่ายอย่างพอเพียง

“นับเป็นความโชคดีที่บริษัทสามารถกู้เงินของธนาคาร SME เพื่อเสริมสภาพคล่องการดำเนินธุรกิจของบริษัทก่อนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 ประมาณ 2 เดือน ซึ่งธนาคารได้มีนโยบายพักชำระเงินต้น ชำระเพียงดอกเบี้ย ทำให้บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายภายในบริษัท” (DMC 4)

“ช่วงแรกของการปิดประเทศ บริษัทหยุดดำเนินการ บริษัทได้ลงทุนทำธุรกิจด้านอาหาร เช่น ขายน้ำพริกแบบพาสเจอร์ไรซ์ ขายซาลาเปา โดยมีช่องทางการขายแบบออนไลน์ ผ่านเพจ Facebook กินกับ (Kin Kab) และเกิดการบอกต่อของผู้ซื้อจำนวนมาก ซึ่งไม่ได้มีการจ้างพนักงานเพิ่ม ทำในลักษณะธุรกิจครอบครัว” (DMC 4)

4.2 การปรับตัวด้านการเงิน ระยะที่ 2: ดำเนินการธุรกิจอื่น ใช้จ่ายอย่างพอเพียง

“นับเป็นโอกาสในภาวะวิกฤต บริษัทมีช่องทางการหารายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยทำธุรกิจเช่าซื้อระยะยาวหรือขายบ้านพักแบบพูลวิลล่า (Pool Villa) ให้แก่ชาวยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวยุโรปที่ต้องการลงทุนและพำนักระยะยาว (Long stay) ในจังหวัดภูเก็ต (ยกเว้นบริเวณหาดป่าตองเนื่องจากมีภาพลักษณ์แบบ Night Life) ชาวยุโรปที่เข้ามาพำนักระยะยาว

ในปัจจุบันจะเป็นช่วงวัยคนทำงานไม่ค่อยมีวัยเกษียณมากนัก ซึ่งชาวยุโรปกลุ่มนี้จะมีกำลังในการซื้อมาก จังหวัดภูเก็ตมีบ้านพักแบบพูลวิลล่าเท่าไรก็ไม่พอรองรับกับความต้องการของชาวยุโรป”

4.3 การปรับตัวด้านการเงิน ระยะที่ 3: ดำเนินธุรกิจใหม่ มีรายได้เพิ่ม

“ช่วงปีที่ 3 ในภาวะโรคระบาด COVID-19 ธุรกิจนำเที่ยวเริ่มกลับมาดำเนินการเต็มรูปแบบบริษัทได้ลงทุนทำธุรกิจดำน้ำเพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและยังมองว่าบริษัทจะเพิ่มการลงทุนด้านการขนส่ง (Logistic) กับคนทุกสัญชาติ เพื่อเป็นการกระจายการลงทุนในธุรกิจที่หลากหลาย (Mix Market) ของบริษัทส่งผลให้มีรายได้เข้าบริษัทจากหลายธุรกิจ” (DMC 4)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: เข้าร่วมมาตรการทางการเงินแบบมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 4 มีประวัติและผลประกอบการที่ผ่านมาอยู่ในระดับดี จึงทำให้บริษัทสามารถกู้ยืมเงินสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ความช่วยเหลือเดียวของภาครัฐที่เราได้รับมา คือ การกู้ยืมเงินของธนาคารเพื่อ SME เพราะมีแคมเปญที่น่าสนใจและตอนนั้นเรายังไม่ได้ต้องการใช้เงิน แต่เครดิตเราดีเราก็เลยกู้ไว้เพื่อเสริมสภาพคล่อง เงินนั้นแหละที่เลี้ยงเราจนถึงทุกวันนี้ โดยที่ไม่ต้องใช้เงินครบครัน หุ่นส่วนและพนักงานทุกคนอยู่ได้จากเงินก้อนนั้น” (DMC 4)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: เข้าร่วมมาตรการทางการเงินแบบไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

ในเวลาต่อมา ภาครัฐโดยกรมการท่องเที่ยวได้ออกนโยบาย “คืนเงินประกัน” การประกอบธุรกิจนำเที่ยว ส่วนที่เกินจากกฎกระทรวงกำหนด ให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว โดยบริษัทได้จดทะเบียนประเภททั่วไป และได้วางเงินประกันไว้จำนวน 200,000 บาท ซึ่งกฎกระทรวงดังกล่าวได้ปรับลดเงินประกันลงร้อยละ 70 ทำให้บริษัทได้รับเงินคืนจำนวน 140,000 บาท เพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท

“คนที่เปิดบริษัททัวร์ได้ต้องมีเงินมัดจำไว้กับ ททท. ซึ่งมัดจำไว้ 2 แสนบาทสามารถขอคืนได้ ร้อยละ 70 ตอนนี้อยู่ทุกเจ้าขอคืน นั่นหมายความว่าถ้ามัดจำไว้ 1 แสนบาท แสดงว่าเงินมัดจำ 3 หมื่นบาท 7 หมื่นบาทได้คืนมาแล้ว” (DMC 4)

ตาราง 10 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 4 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	- ขาดรายได้ - คืนเงินมัดจำแก่ลูกค้า	ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรม การ ท่องเที่ยวและดำเนินการด้วย ตนเอง	เริ่มมีรายได้แต่ยังขาดสภาพ คล่องทางการเงิน
	สังคม	หยุดดำเนินการชั่วคราว	ขาดการรักษาความสัมพันธ์กับ บุคลากร	ขาดการรักษาความสัมพันธ์กับ บุคลากร
การปรับตัว	การตลาด	หยุดดำเนินการชั่วคราว	ดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อหารายได้ เพิ่ม	ดำเนินธุรกิจใหม่ผ่านช่องทาง ออนไลน์ และสานสัมพันธ์กับ กลุ่มลูกค้าเดิม
	ทรัพยากรบุคคล	- ลดเงินเดือน - ลดจำนวนพนักงาน - หยุดดำเนินการชั่วคราว	ให้พนักงานเข้ารับผลประโยชน์ ของประกันสังคม	- ไม่มีการจ้างงานเพิ่ม - บุคลากรทำงานแบบ Multiple Skill
	กระบวนการดำเนินงาน	- ลดขนาดบริษัท - หยุดดำเนินการชั่วคราว	ปรับดำเนินธุรกิจอื่น	เน้นการสื่อสารแบบเปิด
	การเงิน	- หยุดดำเนินการชั่วคราว - ใช้จ่ายอย่างพอเพียง	- ดำเนินธุรกิจอื่น - ใช้จ่ายอย่างพอเพียง	- ดำเนินธุรกิจใหม่ - มีรายได้เพิ่ม
	การปรับใช้นโยบายภาครัฐ	เข้าร่วมมาตรการทางการเงิน แบบมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม	เข้าร่วมมาตรการทางการเงิน แบบไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม	

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19
ปี พ.ศ. 2563-2565

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 5

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

บริษัทเปิดดำเนินการเข้าสู่ปีที่ 10 โดยเน้นการนำเที่ยวเชิงนิเวศและวิถีชุมชนภาคใต้ โดยมีกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) เป็น Land Allotment ซึ่งลูกค้าหลัก คือ ตลาดอินเดียและเอเชียใต้ คิดเป็นร้อยละ 50 ของส่วนแบ่งลูกค้าของบริษัท 2) Supplier ซึ่งเป็นคู่ค้าส่งต่อลูกค้าให้ คือ ตลาดยุโรป คิดเป็นร้อยละ 40 ของส่วนแบ่งลูกค้าของบริษัท และ 3) ส่วนร้อยละ 10 เป็นกลุ่มตลาดย่อยอื่น ๆ

ด้านบุคลากรบริษัทมีพนักงานประจำ จำนวน 20 คน ซึ่งบริษัทได้นำพนักงานประจำเข้าระบบประกันสังคม และมีการจ้างงานพนักงานอิสระ (Freelance) อีกจำนวนหนึ่ง

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 5 สามารถสรุปผลกระทบการดำเนินธุรกิจของ DMC 5 ในภาวะวิกฤต COVID-19 ใน 2 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสังคม ได้ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: ขาดรายได้ ขายสินทรัพย์ หยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราว

จากที่ประเทศไทยประกาศปิดน่านฟ้า งดการเดินทางระหว่างประเทศในภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทที่มีตลาดลูกค้าหลักเป็นกลุ่มชาวยุโรปและตลาดอินเดียได้รับผลกระทบทันที ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ช่วงแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 ที่เริ่มมีการปิดการเดินทางระหว่างประเทศ บริษัทเริ่มได้รับผลกระทบทันทีเนื่องจากบริษัทมีฐานลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวชาวยุโรป คือ ตลาดยุโรป และตลาดอินเดีย ทำให้กลุ่มลูกค้าหลักไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ส่งผลให้บริษัทขาดรายได้หลักในทันทีโดยบริษัทยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายรายเดือนตามปกติ ทำให้ต้องตัดสินใจหยุดดำเนินกิจการของบริษัท ส่งผลให้บริษัทสูญเสียพนักงานบริษัทจำนวน 20 คน และรถของบริษัทจำนวน 8 คันไปในภาวะวิกฤตนี้” (DMC 5)

“ตลาดยุโรปได้รับผลกระทบพร้อมกับตลาดอินเดีย เพราะบริษัทของเรา Concern Tour ชาวยุโรปเป็นส่วนใหญ่ และประเทศเรากำลังกังวลเรื่องการเข้าประเทศไทยของตลาดอินเดียมากกว่าตลาดยุโรป การที่นักท่องเที่ยวชาวยุโรปไม่มาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นเหตุผลจากประเทศเขา แต่การไม่ได้มาท่องเที่ยวไทยของนักท่องเที่ยวอินเดียเป็นเหตุผลจากประเทศของเราที่ไม่สามารถทำ Travel Bubble ได้ เพราะฉะนั้นทั้ง 2 เหตุผลกระทบต่อธุรกิจของเราชัดเจน” (DMC 5)

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2: รอคอยความชัดเจนของนโยบายภาครัฐด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ

เมื่อภาวะวิกฤตโรคระบาดยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 5 ยังคงคาดหวังและรอความชัดเจนของนโยบายภาครัฐในการกระตุ้นการท่องเที่ยวของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การพักชำระหนี้มีความจำเป็นมากต่อผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ภาครัฐดูแลชะลอการชำระหนี้ ดีเลยไปเรื่อย ๆ ไม่ได้มีมาตรการพักชำระหนี้อย่างแท้จริง เพราะแค่ชะลอการจ่ายเงินต้นแต่ยังต้องจ่ายดอกเบี้ยอยู่” (DMC 5)

“การขอสินเชื่อฟื้นฟู ระยะแรกได้เฉพาะธุรกิจรายใหญ่ ธุรกิจโรงแรม ถัดมาสินเชื่อฟื้นฟูระยะที่สองปล่อยให้กับผู้ประกอบการ SMEs ธุรกิจก่อสร้าง การเกษตร ซึ่งการท่องเที่ยว

ไม่ได้รับเลย เป็นการแก้ปัญหาไม่ถูกต้อง เพราะเขาดูที่มาของรายได้ ซึ่งการท่องเที่ยวไม่มีรายได้ ในขณะที่เกิดวิกฤตนั้น” (DMC 5)

“ตอนที่สถานการณ์ COVID-19 เริ่มคลี่คลาย อินเดียพร้อมที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย แต่ประเทศไทยยัง Block อยู่ เราจึงทำธุรกิจไม่ได้ บริษัทเราพยายามเกริ่นในที่ประชุมระหว่างภาครัฐและผู้ประกอบการท่องเที่ยวหลายครั้งเรื่องกลุ่มประเทศที่กำลังเข้ามาว่าไทยเรามี Volume ตลาดอินเดีย เอเชียใต้อยู่ พยายามพูดคุยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและเม็ดเงินที่จะเข้ามาในธุรกิจ เพราะเรามองว่าถ้าตลาดหลักที่เป็นชาวยุโรปไม่เข้ามา ไทยเรามีตลาดอื่นรองรับไหม เราทำธุรกิจท่องเที่ยวเราไม่สามารถโฟกัสที่ตลาดใดตลาดหนึ่งได้ ทั้งที่เรามีตลาดหนึ่งอยู่แล้วทำไมเราไม่ลองดู แต่ไม่ได้รับการตอบรับและมีปัญหาอื่นเยอะมาก เนื่องจากเขาโฟกัสตลาดยุโรปเป็นหลักในทุก ๆ ภาคส่วน แต่จริง ๆ แล้วใน เวลานั้น ไทยเที่ยวไทยเองก็ยังสนับสนุนไม่ได้มากทั้งทัวร์จีนหรือทัวร์ยุโรปก็ตาม เพราะฉะนั้นตลาดที่เรา Demand อยู่คือเอเชียใต้ อินเดีย เราบอกเขาแล้วเขาไม่เชื่อว่ากลุ่มลูกค้าที่มาจากชาตินี้เยอะมาก ซึ่งประเทศเราพึ่งเห็นคุณค่าของอินเดียเมื่อไม่นานมานี้” (DMC 5)

1.3 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 3: ปัญหาการประสานงานโครงการ และมีรายได้ไม่เพียงพอ

“ด้านนโยบายของภาครัฐที่ออกมาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อย (SMEs) อย่างเช่น สินเชื่อฟื้นฟู (Soft Loan) นั้น บริษัทมองว่าเป็นการออกนโยบายช่วยบรรเทาความเดือดร้อนได้ไม่ตรงจุด เพราะอุตสาหกรรมก่อสร้าง การเกษตรสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้มากกว่าธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากการขอสินเชื่อจะดูที่มาของรายได้และสินทรัพย์ของบริษัทนั้น ๆ จึงมองว่าไม่ได้เป็นการช่วยเหลือกับคนที่ทำงานในธุรกิจท่องเที่ยว ทั้งที่ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นด่านแรกที่น่ารายได้เข้าประเทศไทย แต่กลับติดเงื่อนไขหลาย ๆ อย่างในการขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ ซึ่งบริษัทได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมต่าง ๆ ว่า การพักหนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ภาครัฐควรมีนโยบายพักชำระหนี้และให้ธุรกิจที่เข้าร่วมนโยบายนี้อยู่ภายใต้การดูแลของภาครัฐ” (DMC 5)

“ประเทศไทยมีต้นทุนด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวสูงมาก ในแต่ละปีนักท่องเที่ยวชาวยุโรป มีความต้องการเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวนมาก การบริหารจัดการเพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ จังหวัดภูเก็ตได้เริ่มแคมเปญ Sand Box ซึ่งเป็นนโยบายนำร่องของภาครัฐเพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยที่จังหวัดภูเก็ตได้ดำเนินการตามมาตรการสาธารณสุขที่กำหนด และผู้ประกอบการที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต้องอยู่ภายใต้มาตรฐาน SHA และ SHA Plus ขณะเดียวกันการดำเนินการ

ดังกล่าว เกิดปัญหาด้านการจัดการ (Sand Box Management) มีความวุ่นวายในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับตลาดอินเดียที่บริษัทมองว่าเป็นตลาดรองที่สามารถสร้างเม็ดเงินให้กับบริษัทและทุกภาคส่วนที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ตได้” (DMC 5)

“แรกเริ่มการเข้าร่วม Sand Box จะเป็นนักท่องเที่ยวจากตลาดอินเดีย เอเชียใต้ การลงทะเบียนของนักท่องเที่ยวไม่ Flexible ตามไฟล์ทบิน ซึ่งเป็นอุปสรรคมาก เพราะต้องมีการ RT-PCR Test ก่อน-หลัง 2 ครั้ง และในระบบลงทะเบียนต้องเป็นผลตรวจวันที่ 5 หรือวันที่ 7 ทั้งเข้ามายากและติดปัญหาเรามีลูกค้าที่มีผลตรวจไม่ทันเวลาแก้ปัญหาไม่ได้เลย ขึ้นเครื่องไม่ได้ กักตัวที่โรงพยาบาลที่กรุงเทพฯ เนื่องจากเป็นไฟล์ทพิเศษ และต้องส่งกลับไปประเทศอินเดีย บริษัทเองต้องติดต่อประสานงานวุ่นวาย สุดท้ายต้องติดต่อกับเอเยนต์ ถามว่า ททท. ช่วยจ่ายให้เฉพาะค่าห้องที่ไปนอนที่กรุงเทพฯ ลูกค้าที่ทำเรื่องไม่ผ่านส่วนนี้เป็นแค่ลูกค้ารายย่อย” (DMC 5)

“หลังจากนั้น 2 สัปดาห์จะมีแบบนี้มาอีก แต่เป็นกรู๊ปใหญ่ ภาครัฐก็ทำเรื่องเลื่อนให้ แต่ยังคงมีปัญหาด้าน Sandbox Management เองว่าต้องไปทำที่ไหน แต่บริษัทเราคิดว่าเราจะจัดการเอง ซึ่งก่อนหน้านี้เราจัดการเอง ซึ่งภาครัฐมาบังคับที่หลังเรื่องการ Register 2 ขา ปรากฏว่าพอบังคับแล้วเก็บเงินตรงนี้ ตรงนั้น ตรงนั้น ซึ่งหากเราทำเองเราเอามาทำที่โรงแรม ในเวลาที่เรารักษา Fix ได้ สุดท้ายก็ยังไม่พ้นอุปสรรค เป็นปัญหาจาก Mindset ของผู้บริหารที่ทำการตลาดไม่ Clear ว่าอะไรควรทำให้มีการเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ นี่คือปัญหาที่เกิดขึ้น” (DMC 5)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 1: ขาดการสานสัมพันธ์กับบุคลากร หยุตดำเนินกิจการชั่วคราว

“บอกได้เลยว่าเราไปไม่เป็น ไม่รู้ว่าจะไปอย่างไร เพราะทุกอย่าง คือ ยิ่งกว่าเหตุการณ์สึนามิ เพราะเราเห็นความเสียหาย แต่วิกฤต COVID-19 นี้เราไม่เห็น เพราะมันเกิดขึ้นกับตัวเราเองไม่มีใครช่วยเราได้” (DMC 5)

“บริษัทได้เข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานระดับจังหวัดและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และได้เสนอข้อคิดเห็นให้เปิดรับนักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศที่เป็นตลาดรอง ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่นำเม็ดเงินเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยได้ เช่น ตลาดอินเดีย ทั้งนี้นักท่องเที่ยวชาวอินเดียพร้อมที่จะเดินทางเข้ามายังประเทศไทย แต่เนื่องจากประเทศไทยใช้ระบบสาธารณสุขนำระบบเศรษฐกิจ ทำให้ติดขัดในเรื่องกฎหมายต่าง ๆ การควบคุมโรคระบาด อีกทั้งหลายภาคส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากธุรกิจท่องเที่ยวโฟกัสกับรายได้จากตลาดยุโรปเป็นหลักและยังไม่กล้าเปิดรับนักท่องเที่ยวจากตลาดรองจึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจ

ท่องเที่ยวเกี่ยวกับกลุ่มประเทศที่เป็นตลาดรองได้” (DMC 5)

2.2 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 2: มีพันธมิตรรายใหม่

เมื่อบริษัทได้เริ่มพัฒนาการขายผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวบนแพลตฟอร์มออนไลน์ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 บริษัทได้แสวงหาพันธมิตรเครือข่ายเพิ่ม โดยมีพันธมิตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการตลาด โดยบริษัทดูแลในส่วนของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“เราเริ่มทำแพลตฟอร์มการท่องเที่ยวออนไลน์ เราได้คนที่มีการประกอบการด้านไอที และด้านการท่องเที่ยวมาเชื่อมส่วนนี้ เรามีเพื่อนที่มีความรู้เรื่องการตลาด มี Connection กับบริษัทไอที เราจึงเริ่มพัฒนาระบบ โดยการยกตัวขึ้นไปไว้บน Platform ไม่ต้องมาวางบิลตามหนีกันวุ่นวาย เป็นช่วงของการเตรียมข้อมูล การทำดีไซน์แพ็คเกจ” (DMC 5)

2.3 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 3: มีอุปสรรคด้านการร่วมมือของภาครัฐและเอกชน

จากที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้เริ่มขายผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวบนแพลตฟอร์มออนไลน์ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 มากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในตลาดการท่องเที่ยวสูงขึ้น การขายผลิตภัณฑ์ รายได้ที่จะได้รับเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายภายในบริษัท จึงลดลง ความชัดเจนในตัวตนของบริษัทจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เรามีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจได้ จะดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อเกิดการแข่งขันขายสินค้าบน Platform Online จึงเกิดการแข่งขันด้านราคา ยังคงมีการขายแบบตัดราคากันอยู่ ทำให้มีผลกระทบกับจำนวนยอดที่เราจะขายได้ เพราะเราสู้ราคากับที่อื่นไม่ได้” (DMC 5)

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

1. การปรับตัวด้านการตลาด

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: หยุดดำเนินการกิจการชั่วคราว

บริษัทไม่มีการปรับตัวด้านการตลาดเนื่องจากหยุดดำเนินการกิจการชั่วคราวในภาวะวิกฤต COVID-19 ในระยะที่ 1

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: เริ่มพัฒนาระบบออนไลน์

“บริษัทเริ่มทำแพลตฟอร์มการท่องเที่ยวร่วมกับพาร์ทเนอร์ที่มีความรู้เรื่องการตลาดและมีเครือข่ายกับบริษัทไอทีขนาดใหญ่ บริษัทได้ดำเนินการหาข้อมูลเพื่อจัดทำโปรแกรมด้านสุขภาพ (Healthcare) บนเว็บไซต์ ตอนนี้เริ่มทดสอบและอยู่ระหว่างการปรับแต่ง ซึ่งจะมี Wellness package in Phuket, Wellness package in Bangkok และจะเพิ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

ที่จะเข้ามาในอนาคต” (DMC 5)

“จากแนวคิดข้างต้นบริษัทมีแนวคิดที่จะยกการท่องเที่ยวขึ้นไว้บนแพลตฟอร์มออนไลน์ ไม่จำเป็นต้องมีการวางบิล การติดตามการชำระเงิน แต่ทั้งนี้ บริษัทยังคงมีการดำเนินการช่องทางการขายในรูปแบบเดิมควบคู่ไปด้วย กล่าวคือ บริษัทยังมีเครือข่ายที่เป็นบริษัทคู่ค้า (B to B) และมีลูกค้าแบบ B to C ซึ่งการทำแพลตฟอร์มออนไลน์ยังต้องใช้การลงทุนสำหรับช่องทางการขายใหม่นี้ และยังคงใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน การที่บริษัทเป็นผู้ผลิตโปรแกรมการเดินทาง การท่องเที่ยวต่าง ๆ แล้วป้อนข้อมูลนี้ลงบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ในขณะที่เดียวกัน บริษัทยังเป็นหุ้นส่วนของแพลตฟอร์มออนไลน์เอง แล้วบริษัทก็เป็นผู้ดำเนินงาน (Operation) ของแพลตฟอร์มเอง เมื่อบริษัทได้รับการจองผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เข้ามา บริษัทก็สามารถจัดการเรื่องการใช้รถ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับแต่ละโปรแกรมการเดินทาง แต่ละการจองได้ทันที” (DMC 5)

“พยายามหาช่องทางใหม่ ๆ คือ เรายังมั่นใจว่าถ้าเราอยู่ภูเก็ต เราต้องทำการท่องเที่ยว แต่จะทำแบบไหน การทำแบบไหนไม่ใช่ว่าจะให้แค่ว่ากลับมามีรายได้แต่จะทำแบบไหนที่ยั่งยืน ในเมื่อภาพของภูเก็ตเป็น Sea Sand Sun คุณจะขายอะไร ขายสิ่งอื่นที่ไม่ใช่ Sea Sand Sun ธรรมชาติอย่างไร จะขายใคร และขายแบบไหน ผมอยากจะทำสิ่งที่เป็นชุมชนความเป็นอยู่จริงๆ อยากนำเอานักเดินทางจริง ๆ ที่อยากสัมผัสชุมชน ความเป็นอยู่ในอีกมุมหนึ่ง อีกซีกโลกหนึ่งมาสัมผัส เราพยายามทำสิ่งนี้” (DMC 5)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: ปรับช่องทางการขาย รับลูกค้ากลุ่มใหม่

“เมื่อเรามี Platform ท่องเที่ยวออนไลน์แล้ว เราจึงเริ่มมีไอเดียผลิตสินค้าเพื่อนำมาขายที่ Platform โดยเน้นเทรนด์ Wellness ด้านสุขภาพ เราจึงหาข้อมูลทำแพ็คเกจเรื่อง Health Care ซึ่งสินค้าของเรามี Wellness Package in Phuket, Wellness Package in Bangkok เราจะทำเป็น Market Place ด้วยการดึง Supplier เข้ามาร่วมซึ่งไม่เก็บค่าธรรมเนียมแล้วเรานำมาทำเป็นแพ็คเกจขายบนแพลตฟอร์ม โดยที่เรายังคงช่องทางเดิมที่ติดต่อลูกค้าไว้ คือ เรายังไม่ทิ้ง Agent ที่มี Connection อยู่ เป็นลักษณะ B to B ในขณะที่ B to C ยังต้องใช้เวลาต้องใช้ทุนในการทำการตลาดเยอะ จะเป็นอีกขั้นหนึ่งที่เราจะค่อย ๆ ทำไป” (DMC 5)

จากที่ประเทศไทยเริ่มเปิดรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ผ่านแคมเปญ Sand Box ตลาดแรก ๆ หลังจากสถานการณ์คลี่คลาย คือ นักท่องเที่ยวชาวอินเดียเข้ามาท่องเที่ยวเยอะมาก งานหลักของเราจึงเป็นการรับนักท่องเที่ยวชาวอินเดีย โดยบริษัทเราจะไม่ลงไปในตลาดใหม่อะไรเลย 100 โดยเรามีคู่ค้าที่สนิทกัน รู้จักกันมานานประมาณ 4-5 เจ้า ส่งลูกค้า

ให้กัน เราถือว่าหากเขามีลูกค้าเราก็มีลูกค้า” (DMC 5)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1: ลดจำนวนพนักงาน

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 5 ได้มีการปรับลดจำนวนพนักงานลงเนื่องจากขาดรายได้ โดยขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ และหยุดดำเนินกิจการชั่วคราวในระยะที่ 1 นี้

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2: แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วม

“การผลิต Platform ท่องเที่ยวออนไลน์ที่ผ่านมาเป็นเรื่องการเตรียมข้อมูลการทำดีไซน์ Package จึงไม่ใช้บุคลากรตรงนี้มาก และมีบุคลากรที่กรุงเทพฯ อยู่แล้วที่ทำงานของ Software และมี Partner ที่ทำตลาดท่องเที่ยวในเรื่อง Channel B to B พาร์ทของเราจะเป็น CEO คือ Chief of Product และจะมีผู้ช่วยในการทำงาน ตอนนี้มี 1 คนที่คอยคุยข้อมูลส่งให้ทางกรุงเทพฯ ทางกรุงเทพฯ จะนำไปทำ Content ส่วนเราจะทำเรื่องราคาขาย ราคาสุทธิ” (DMC 5)

2.3 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 3: จ้างงานเพิ่มชั่วคราว

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาที่ 5 เริ่มจ้างพนักงานทำงานเพิ่มชั่วคราว เนื่องจากมีการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรปผ่านแคมเปญภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์ ดังนี้

“เนื่องด้วยตอนนี้ประเทศไทยเริ่มขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์ เริ่มมีนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้ามาแล้ว เราจึงมีบุคลากรเข้ามาช่วยงานเพิ่มขึ้น” (DMC 5)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

“จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่มีระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน บริษัทได้พยายามหาช่องทางการขายใหม่ ๆ ที่จะทำให้บริษัทกลับมาได้และยั่งยืน โดยการทำธุรกิจท่องเที่ยวที่ไม่เป็น Mass โดย CEO ของบริษัทได้เข้าคอร์สอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จัดอบรมแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ที่พยายามให้ผู้ประกอบการได้เกิดไอเดีย ได้เห็นหนทางการดำเนินธุรกิจช่วงภาวะวิกฤตนี้ว่าจะทำอะไร อย่างไร” (DMC 5)

“การเรียนรู้จากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดพฤติกรรมการท่องเที่ยวภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal Tourism) นักท่องเที่ยวเดินทางกลุ่มเล็กลงเดินทางแบบครอบครัว เดินทางกับเพื่อนสนิทกลุ่มเล็ก ๆ มากขึ้น บริษัทได้เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ไปจากเดิมจากที่เป็น Mass เป็นในลักษณะเน้นความยั่งยืน (Sustainable) เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible) และเน้นการฟื้นฟู (Regenerative) มากขึ้น เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสความเป็นอยู่ เข้าถึงวิถีชีวิตของชุมชนได้จริง (สอดคล้องกับนโยบาย

การท่องเที่ยวเมืองรองของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) โดยบริษัทพยายามหาพาร์ทเนอร์ที่อยู่ในวงการเดียวกันในจังหวัดภูเก็ต พยายามรวมกลุ่มและแบ่งปันข้อมูลกันและกัน แต่ทุกบริษัทยังยึดติดกับการทำธุรกิจรูปแบบเดิม คือ แบบ Mass” (DMC 5)

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว

เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต บริษัทได้มีการปรับกระบวนการดำเนินงานโดยปิดบริษัทชั่วคราว เนื่องจากขาดรายได้ และขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ ตั้งค่าให้ล้มภาณดังนี้

“ช่วงแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 ทำให้กลุ่มลูกค้าหลักไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ส่งผลให้บริษัทขาดรายได้หลักในทันทีโดยบริษัทยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายรายเดือนตามปกติ ทำให้ต้องตัดสินใจหยุดดำเนินกิจการของบริษัท ส่งผลให้บริษัทสูญเสียพนักงานบริษัทจำนวน 20 คน และรถของบริษัทจำนวน 8 คันไปในภาวะวิกฤตนี้” (DMC 5)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2: แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วมเพื่อดำเนินงานร่วมกัน

“การเรียนรู้จากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดพฤติกรรมการท่องเที่ยวภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal Tourism) นักท่องเที่ยวเดินทางกลุ่มเล็กลงเดินทางแบบครอบครัว เดินทางกับเพื่อนสนิทกลุ่มเล็ก ๆ มากขึ้น บริษัทได้เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ไปจากเดิมจากที่เป็น Mass เป็นในลักษณะเน้นความยั่งยืน (Sustainable) เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible) และเน้นการฟื้นฟู (Regenerative) มากขึ้น เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสความเป็นอยู่ เข้าถึงวิถีชีวิตของชุมชนได้จริง (สอดคล้องกับนโยบายการท่องเที่ยวเมืองรองของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) โดยบริษัทพยายามหาพาร์ทเนอร์ที่อยู่ในวงการเดียวกันในจังหวัดภูเก็ต พยายามรวมกลุ่มและแบ่งปันข้อมูลกันและกัน แต่ทุกบริษัทยังยึดติดกับการทำธุรกิจรูปแบบเดิม คือ แบบ Mass” (DMC 5)

3.3 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3: สร้างระบบขายสินค้าทางการท่องเที่ยวแบบออนไลน์

“บริษัทเราจะไม่ลงไปในตลาดใหม่ร้อยละ 100 โดยเรามีคู่ค้าที่สนิทกัน รู้จักกันมานานประมาณ 4-5 เจ้า ส่งลูกค้าให้กัน เราถือว่าหากเขามีลูกค้าเราก็มีลูกค้า” (DMC 5)

4. การปรับตัวด้านการเงิน: ขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ และหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว

บริษัทได้ขายสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อชำระหนี้ในภาวะวิกฤตระยะที่ 1 รวมถึงการหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว เมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤตในระยะที่ 2 ตั้งค่าให้ล้มภาณ ดังนี้

“ช่วงแรกของภาวะวิกฤต COVID-19 ทำให้กลุ่มลูกค้าหลักไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ส่งผลให้บริษัทขาดรายได้หลักในทันทีโดยบริษัทยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายรายเดือนตามปกติ ทำให้ต้องตัดสินใจหยุดดำเนินกิจการของบริษัท ส่งผลให้บริษัทสูญเสียพนักงานบริษัทจำนวน 20 คน และรถของบริษัทจำนวน 8 คันไปในภาวะวิกฤตนี้” (DMC 5)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: บริษัทลดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ

บริษัทลดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: ไม่สามารถเข้าถึงมาตรการทางการเงินได้ที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

“ไม่สามารถเข้าถึง Soft Loan ได้” (DMC 5)

“เข้าร่วมการคืนเงินหลักประกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจากภาครัฐ” (DMC 5)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 3: เข้าร่วมมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว

“เมื่อภาครัฐได้ออกนโยบายนำร่องของภาครัฐเพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยที่จังหวัดภูเก็ตได้ดำเนินการตามมาตรการสาธารณสุขที่กำหนด และผู้ประกอบการที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต้องอยู่ภายใต้มาตรฐาน SHA และ SHA Plus ขณะเดียวกันการดำเนินการดังกล่าวเกิดปัญหาด้านการจัดการ (Sand Box Management) มีความไม่แน่นอนในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับตลาดอินเดียที่บริษัทมองว่าเป็นตลาดรองที่สามารถสร้างเม็ดเงินให้กับบริษัทและทุกภาคส่วนที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ตได้” (DMC 5)

ตาราง 11 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 5 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	- ขาดรายได้ - สูญสินทรัพย์ของบริษัท - หยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราว	- ลดความชัดเจนของนโยบายภาครัฐด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ - ไม่สามารถเข้าถึงมาตรการทางการเงินได้	- เริ่มมีรายได้แต่ไม่เพียงพอ - มีการตัดราคาขายของผู้ประกอบการ
	สังคม	- ขาดการสานสัมพันธ์กับบุคลากร - หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	- มีพันธมิตรรายใหม่	- มีอุปสรรคด้านการร่วมมือของภาครัฐและเอกชน

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
การปรับตัว	การตลาด	หยุดดำเนินการชั่วคราว	เริ่มพัฒนาระบบออนไลน์	- ปรับช่องทางการขาย - รับลูกค้ากลุ่มใหม่
	ทรัพยากรบุคคล	ลดจำนวนพนักงาน	แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วม	จ้างงานเพิ่มชั่วคราว
	กระบวนการดำเนินงาน	หยุดดำเนินการชั่วคราว	- แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วมเพื่อ ดำเนินงานร่วมกัน - ทำงานผ่านระบบออนไลน์	สร้างระบบขายสินค้าทางการ ท่องเที่ยวแบบออนไลน์
	การเงิน	- ขายสินทรัพย์ - หยุดดำเนินการชั่วคราว		
การปรับใช้นโยบายภาครัฐ		รอความชัดเจนของนโยบายภาครัฐ	ไม่สามารถเข้าถึงมาตรการทางการเงินได้ที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม	เข้าร่วมมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ. 2563-2565

ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปกรณีศึกษาที่ 6

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ธุรกิจมีสำนักงานตั้งอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต โดยเป็นการดำเนินการในลักษณะของธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นคนในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต การดำเนินธุรกิจเริ่มจากการทำธุรกิจนำเที่ยวและเรือนำเที่ยว ต่อมาจึงขยายไปยังธุรกิจโรงแรมที่พัก นอกจากนี้ยังมีการให้บริการเรือเร็ว (Speed Boat) และเรือหางยาวซึ่งดัดแปลงเป็นแบบหรูหรา (Luxury) นำเที่ยวโดยมีการให้บริการมัคคุเทศก์และอาหารสำหรับลูกค้าที่ชอบถ่ายรูป

ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 1: ขาดรายได้

เมื่อรัฐบาลประกาศปิดน่านฟ้าและงดการเดินทางระหว่างประเทศและในประเทศในระยะที่ 1 ช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 มีการปิดหมู่บ้าน ปิดตำบล ปิดอำเภอ ในต่างจังหวัด งดการเดินทางข้ามจังหวัด ประกอบกับภาครัฐเน้นมาตรการด้านสาธารณสุขเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจนำเที่ยวหยุดชะงัก รายได้ของบริษัทลดลง ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการกรณีศึกษาที่ 6 ดังนี้

“ตั้งแต่รัฐบาลประกาศปิดน่านฟ้าไทยและงดการเดินทางระหว่างประเทศและในประเทศ หากไม่มีความจำเป็นตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นมานั้น ธุรกิจนำเที่ยว

และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยวเกิดการหยุดชะงัก บริษัทได้เข้าร่วมประชุมกับทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการท่องเที่ยว ซึ่งผลการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงรายวันเนื่องจากขึ้นอยู่กับนโยบายระดับประเทศ และระดับจังหวัดที่อยู่ภายในมาตรการสาธารณสุข” (DMC 6)

“ช่วงนั้นก่อนเกิด COVID-19 บริษัทเรามียอดจองเต็ม 100% เริ่มหายไปทีละ 10% จนเหลือ 15% ช่วงเดือนเมษายนปี พ.ศ. 2563” (DMC 6)

1.2 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 2: บริษัทยังขาดรายได้

แนวโน้มการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 ยังคงระบาดอย่างต่อเนื่อง บริษัทยังขาดรายได้หลักจากการท่องเที่ยว บริษัทได้เริ่มปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ที่เข้ามา ดังเห็นได้จากคำกล่าวของผู้ประกอบการกรณีศึกษาที่ 6 ดังนี้

“เราเห็นแล้วว่าโรคระบาดยังคงมีการระบาดต่อเนื่อง เราต้องปรับการทำงานทำตัวเป็น One Stop Service ซึ่งได้ผล เราต้องทำให้นักท่องเที่ยวไทยลบบางอย่างที่กฎเกณฑ์แพ่งทำอย่างไรก็ได้ให้เขาสัมผัสบางที่บางแห่งเป็นคุ่ม” (DMC 6)

“เราต้องหาไอเดียไปใช้กับบริษัทว่าเราจะทำอย่างไรดีไม่ต้องเอาเงินลงทุนเยอะแต่เราอัพมูลค่าของเราขึ้นมาได้ เราเอาเรือหางยาวมาปรับเปลี่ยนโซฟา เพิ่มมัตตุเทศก์เพิ่มบริการมื้ออาหารเข้าไป ซึ่งคนไทยชอบถ่ายรูป ชอบโปรโมท” (DMC 6)

1.3 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ระยะที่ 3: สร้างรายได้เพิ่มในให้คนท้องถิ่น

เมื่อบริษัทสามารถหารายได้เพิ่มมากขึ้น เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจนับเป็นผลกระทบเชิงบวก โดยก่อให้เกิดรายได้เพิ่มแก่พนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นที่บริษัทจ้างทำงาน ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ช่วงแรก ๆ เราจ้างมัตตุเทศก์นำเที่ยวที่เป็นคนในพื้นที่วันละ 800 บาท ถัดมาเป็นวันละ 1,000 บาท ส่วนคนขับเรือนำเที่ยวที่เป็นคนในพื้นที่เช่นเดียวกัน ช่วงแรกเราจ้างเขาเที่ยวละ 400 บาท หลัง ๆ เราจ้างเที่ยวละ 700 บาท วันหนึ่งเราทำได้ 3 เที่ยวต่อลำ เขาก็จะมีรายได้วันละ 2,100 บาท” (DMC 6)

2. ผลกระทบด้านสังคม

2.1 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 1: พนักงานกลับคืนถิ่น ให้คนตกงานเช่าเรือทำประมง

เมื่องดการเดินทางระหว่างจังหวัด เริ่มปิดการจราจรทางอากาศ ทางน้ำและทางบก บริษัทสังเกตเห็นความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของพนักงานต่างถิ่น จึงให้พนักงานกลับคืนถิ่นตามความสมัครใจ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“หลังจากนั้นเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2563 เป็นช่วง COVID-19 เข้าประเทศไทยทุกอย่างชะงัก ทั้งธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม มีการปิดตำบล ปิดการเดินทางทางอากาศ ทางน้ำ ทางบก เรียบอกพนักงานเลยว่าใครอยากกลับบ้านให้กลับก่อนเลยเพราะหลังจากนี้แล้วไม่รู้เมื่อไหร่จะได้กลับจะเปิดให้เดินทางข้ามจังหวัด” (DMC 6)

ขณะเดียวกัน เมื่อเกิดการปิดเมืองแล้ว จังหวัดภูเก็ตเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยว เมื่อไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยว บริษัทได้นำสินทรัพย์ที่เป็นพาหนะเรือหางยาวนำเที่ยวนักท่องเที่ยวให้ชาวบ้านที่ตกงานเช่าเหมาลำไปทำประมงเพื่อเลี้ยงชีพ นับเป็นการสนับสนุนให้คนในท้องถิ่นมีอาชีพเพื่อเลี้ยงชีพในภาวะวิกฤต COVID-19 ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“ด้วยความที่เราเป็นชาวบ้านต่างจังหวัด เรามีเรือจึงหาคนละแวกนั้นที่เป็นคนตกงานให้เช่าเรือไปตกปลา ทำประมง ผ่านมา 1-2 เดือนเราเห็นว่าเขาไปทุกวัน” (DMC 6)

2.2 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 2: ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน พนักงานประกอบอาชีพเดิม

เมื่อภาครัฐเริ่มมีมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวไทยสำหรับกระตุ้นให้คนไทยเที่ยวในประเทศ บริษัทได้เริ่มดำเนินการเข้าร่วมกับสมาคมต่าง ๆ ในภูเก็ตเพื่อร่วมแคมเปญต่าง ๆ ที่กระตุ้นการท่องเที่ยว นับเป็นการร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนเกิดผลกระทบเชิงบวกในการสานสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าในการดำเนินธุรกิจ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“เมื่อนักท่องเที่ยวต่างชาติยังคงไม่เข้ามา บริษัทจึงเริ่มที่จะทำธุรกิจกับกลุ่มลูกค้าคนไทย ภาครัฐเริ่มออกแคมเปญส่งเสริมให้คนไทยเที่ยวไทย เช่น เที่ยวปันสุขของ อสม. เราเข้าร่วมกับสมาคมในภูเก็ตเกือบทุกสมาคม มีการร่วมแคมเปญต่าง ๆ เช่น ภูเก็ตนอนhurst แลแล” (DMC 6)

ขณะเดียวกัน เมื่อธุรกิจโรงแรมเริ่มกลับมาเปิดดำเนินงาน เริ่มมีนักท่องเที่ยวไทยเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตเพิ่มมากขึ้น พนักงานบางส่วนขอกลับไปประกอบอาชีพเดิมของตนเอง ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เราทำเท่าที่เราไหว เพราะว่าพอสถานการณ์กลับ พนักงานบางคนก็กลับไปทำงานโรงแรม บางคนมีรถแท็กซี่ส่วนตัววิ่งก็กลับไปวิ่งเหมือนเดิม” (DMC 6)

2.3 ผลกระทบด้านสังคม ระยะที่ 3: จ้างคนในท้องถิ่นทำงานเพิ่ม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาวัฒนธรรมท้องถิ่น

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ส่งผลกระทบโดยตรงและทันทีกับการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวของบริษัท บริษัทจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการดำเนิน

ธุรกิจแบบอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยคงความเป็นธรรมชาติ ไม่ทำลายธรรมชาติ และรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์

“บริษัทเราจะไม่ขายตัดราคากัน เราทำเท่าที่เราไหว เราจะทำธุรกิจแบบให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสความเป็นธรรมชาติ เราจะไม่ทำลายธรรมชาติ แล้วยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้ได้ด้วย” (DMC 6)

เมื่อบริษัทสามารถหารายได้เพิ่มมากขึ้น เกิดผลกระทบเชิงบวกด้านสังคมที่บริษัทได้จ้างคนในท้องถิ่นทำงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดรายได้แก่พนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นมากขึ้น ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ช่วงแรก ๆ เราจ้างมัคคุเทศก์นำเที่ยวที่เป็นคนในพื้นที่วันละ 800 บาท ถัดมาเป็นวันละ 1,000 บาท ส่วนคนขับเรือนำเที่ยวที่เป็นคนในพื้นที่เช่นเดียวกัน ช่วงแรกเราจ้างเขาเที่ยวละ 400 บาท หลัง ๆ เราจ้างเที่ยวละ 700 บาท วันหนึ่งเราทำได้ 3 เที่ยวต่อลำ เขาก็จะมีรายได้วันละ 2,100 บาท” (DMC 6)

การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

“ในช่วงที่รัฐบาลยังประกาศงดการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ บริษัทได้วางแผนในการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการเรือหางยาว จากเดิมที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ชอบสัมผัสวิถีชีวิตชาวบ้านจังหวัดภูเก็ต เปลี่ยนเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่รัฐบาลกำลังจะมีนโยบายผลักดันให้นักท่องเที่ยวไทยเป็นกลุ่มหลักในการใช้เงินเพื่อเป็นการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยให้เดินหน้าต่อไปได้ในสภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ อาทิ แคมเปญเที่ยวปันสุข อสม. หน่วยงานแพทย์ โดยบริษัทเห็นว่านักท่องเที่ยวชาวไทยมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวแบบ ชิม แชะ ซ้อป ซอบถ่ายรูปแล้วโพสต์ลงบนโลกออนไลน์ของตนเอง นับว่าเป็นการทำประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทด้วย ทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักมากยิ่งขึ้น บริษัทได้รับชื่อเรือหางยาวเพื่อนำมาปรับตกแต่งให้มีความสวยงามและหรูหรามากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มเฟอนิเจอร์ โซฟา โต๊ะอาหาร เพิ่มบริการมัคคุเทศก์นำเที่ยว บริการอาหารระหว่างใช้บริการเรือหางยาว ซึ่งจะสามารถลบภาพจำของนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการว่า “แพง” เป็น “คุ้ม” และเริ่มโปรโมทตามกลุ่มต่าง ๆ ในจังหวัดกระบี่ จังหวัดภูเก็ต เป็นต้น” (DMC 6)

“เมื่อสถานการณ์โรคระบาดเริ่มคลี่คลาย บริษัทได้เข้าร่วมแคมเปญที่ภาครัฐได้ริเริ่มจัดขึ้น อย่างเช่น แคมเปญเที่ยวปันสุข อสม. หน่วยงานแพทย์ แคมเปญเที่ยวภูเก็ตนอนหรูแลเล บริษัทจึงเริ่มทำธุรกิจให้บริการเรือหางยาวกับกลุ่มลูกค้าคนไทยเป็นต้นมา โดยบริษัทสามารถเพิ่มมูลค่าการให้บริการเรือหางยาวจากเดิมรอบละ 1,800 บาท เป็นรอบละ 7,500 บาท ได้ และบริษัทยังจัดแคมเปญในทุกเทศกาลสำคัญของไทย อาทิ บริษัทออกแคมเปญ “จองก่อน

มีส่วนลด” ในช่วงปีใหม่ที่ผู้คนยังมีการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือ โรงเรียนยังจัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ เพื่อเป็นการกระตุ้นการซื้อของนักท่องเที่ยว และเพื่อเป็นการสำรวจตลาดล่วงหน้า” (DMC 6)

“หลังจากนั้น ประเทศไทยเริ่มมีโครงการเราเที่ยวด้วยกันเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจไทย บริษัทได้มีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการวาง Contact ร่วมกับโรงแรมต่าง ๆ เพื่อกำหนดราคาจำหน่ายของแพ็คเกจเรือหางยาวที่ให้บริการ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ เพื่อจูงใจบริการเรือหางยาวในช่วงเทศกาลสงกรานต์ เพราะบริษัทมองว่า “ใครหาช่องทางได้ ปรับตัวได้ก่อน คนนั้นรอด” โดยบริษัทจะยังคงกระจายรายได้ให้คนในท้องถิ่น ไม่ดำเนินธุรกิจแบบตัดราคา และไม่ทำลายธรรมชาติ ให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน” (DMC 6)

“การให้บริการเรือหางยาวนำเที่ยวแบบ Luxury นี้ เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น บริษัทจดทะเบียนเรือที่นำมาให้บริการ มีเสื้อชูชีพ ทำประกัน ทุกอย่างทำถูกต้องตามกฎหมาย ต้นทุนสามารถควบคุมได้ เพียงแต่ต้องหาช่องทางเพื่อเชื่อมกับกลุ่มเป้าหมายหลักที่จะมาใช้บริการ พนักงานที่ให้บริการเรือหางยาวจำนวน 5 คน มีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากจำนวนการจองใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น จากเดิมในช่วงแรกจังหวรอบละ 400 บาท ปัจจุบันเป็นรอบละ 700 บาท ใน 1 วันให้บริการ 3 รอบ พนักงานก็จะมียาได้วันละ 2,100 บาท และมัคคุเทศก์ประจำ 4 คน ช่วงแรกจังหววันละ 800 บาท ปัจจุบันจังหววันละ 1,000 บาท” (DMC 6)

“การดำเนินธุรกิจให้บริการเรือหางยาวของบริษัทมีการดำเนินการในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่พึ่งพาเงินกู้ เมื่อเกิดกำไรแล้วจะนำกำไรไปต่อยอดในการลงทุนต่อไป” (DMC 6)

1. การปรับตัวด้านการตลาด

1.1 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 1: เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว

“บริษัทได้นำเรือหางยาวที่เคยให้บริการรับ-ส่งนักท่องเที่ยวไปยังเกาะต่าง ๆ ไปให้คนในท้องถิ่นเช่าเพื่อนำไปหาปลาแล้วนำปลามาขายเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน เลี้ยงชีพตนเองและคนในครอบครัว” (DMC 6)

“บริษัทได้รับซื้อเรือหางยาวเพื่อนำมาปรับตกแต่งให้มีความสวยงามและหรูหรามากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มเฟอร์นิเจอร์ โซฟา โต๊ะอาหาร เพิ่มบริการมัคคุเทศก์นำเที่ยว บริการอาหารระหว่างใช้บริการเรือหางยาว ซึ่งจะสามารถลบภาพจำของนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ ว่า “แพง” เป็น “คุ่ม” และเริ่มโปรโมทตามกลุ่มต่าง ๆ ในจังหวัดกระบี่ จังหวัดภูเก็ต เป็นต้น” (DMC 6)

1.2 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 2: ร่วมมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐ

“สัปดาห์สถานการณ์เริ่มคลี่คลาย เริ่มมีแคมเปญคนไทยออกมา สนับสนุนของไทยไปเที่ยว เช่น เที่ยวบ้านสุขของ อสม. หน่วยงานแพทย์ ที่สนับสนุนเงิน 2,000 บาท เป็นประเด็นที่เราสตาร์ท ซึ่งเราหาลูกค้าจนคนขับเรือมีงานทำ การจองโรงแรมเต็มทั้งวันหยุดสุดสัปดาห์ถึงวันอาทิตย์ พนักงานก็ไม่ต้องลาออก เจ้าของที่ต้องควักกระเป๋าทุกเดือนมาจ่ายนู่นนี่นั่นก็เริ่มที่จะไม่ต้องควักกระเป๋า” (DMC 6)

“ในช่วงที่รัฐบาลยังประกาศงดการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ บริษัทได้วางแผนในการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการเรือหางยาว จากเดิมที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ชอบสัมผัสวิถีชีวิตชาวบ้านจังหวัดภูเก็ต เปลี่ยนเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่รัฐบาลกำลังจะมีนโยบายผลักดันให้นักท่องเที่ยวไทยเป็นกลุ่มหลักในการใช้เงินเพื่อเป็นการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยให้เดินหน้าต่อไปได้ในสภาวะวิกฤต COVID-19 นี้ อาทิ แคมเปญเที่ยวบ้านสุข อสม. หน่วยงานแพทย์ โดยบริษัทเห็นว่านักท่องเที่ยวชาวไทยมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวแบบ ชิม แซะ ซ้อป ชอบถ่ายรูปแล้วโพสต์ลงบนโลกออนไลน์ของตนเอง นับว่าเป็นการทำประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทด้วย ทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักมากยิ่งขึ้น” (DMC 6)

1.3 การปรับตัวด้านการตลาด ระยะที่ 3: เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่กับลูกค้ากลุ่มใหม่

“หลังจากนั้นเริ่มคิดว่าต่างชาติยังคงไม่เข้ามาจึงเริ่มที่จะทำกับกลุ่มลูกค้าคนไทยจัดแคมเปญ ทำตัวเป็น One Stop Service ซึ่งได้ผล ก่อนหน้าที่จะมีโควิดทุกคนมองว่าภูเก็ตแพงเราทำอย่างไรก็ได้ที่เขาสัมผัสภาพความจำว่าแพงมาเป็นคุ่ม จึงเข้าร่วมกับสมาคมในภูเก็ตเกือบทุกสมาคม มีการร่วมแคมเปญต่าง ๆ เช่น เที่ยวภูเก็ตนอนหรูแลเล จนได้ไอเดียไปใช้กับที่บ้านว่าเราจะทำอย่างไรดี ไม่ต้องเอาเงินลงทุนเยอะแต่เราอัปเดตมูลค่าของเราขึ้นมาได้ ซึ่งได้แนวคิดมาจากเกาะภูเก็ต เขานำเรือหางยาวมาทำเป็น luxury เรามีเรือหางยาวเป็นต้นทุนอยู่แล้ว เรามาปรับเพิ่มโซฟา เพิ่มโถง เพิ่มอาหารเข้าไป ซึ่งคนไทยชอบถ่ายรูป ชอบโปรโมท (DMC 6)

“เราโปรโมทในกลุ่มทั้งกระบี่และภูเก็ต เริ่มเป็นรูปเป็นร่าง เริ่มจากการที่เราให้เช่าเรือหางยาวหาปลา พาลูกค้าไปทัวร์ตามเกาะ จากราคา 1,800 บาทต่อเที่ยว อัปเป็น 7,500 บาทต่อเที่ยว” (DMC 6)

“โควิดเริ่มคลาย คิดว่าเน้นในส่วนอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพราะอยากกระจายรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น เราจะไม่ขายตัดราคากัน คนที่มาเที่ยวจะได้ความ Luxury ความเป็นธรรมชาติ ไม่ทำลายธรรมชาติแถมยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมเอาไว้ด้วย” (DMC 6)

“เมื่อตลาดคนไทยชอบการเดินทางแบบ ชิม แซะ ซ้อป บริษัทได้ปรับเรือหางยาวให้มีลักษณะหรูหรา (Luxury) เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคนไทย มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ให้เห็นได้จาก “พนักงานขับเรือประจำมีทั้งหมด 5 คน โกต์ 4 คนที่ประจำ โกต์ช่วงแรก จ้างวันละ 800 บาท หลัง ๆ วันละ 1,000 บาท คนขับเรือช่วงแรก ๆ จ้างเที่ยวละ 400 บาท หลัง ๆ เที่ยวละ 700 บาท วันละ 3 เที่ยว เป็น 2,100 บาท” (DMC 6)

“การปรับตัวที่เห็นคือ ผู้ประกอบการพยายามปรับจากที่เป็นปลายน้ำมาเป็นต้นน้ำเอง โดยการผลิตสินค้าเองและเอาเท่าที่สามารถรับไหว” (DMC 6)

2. การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล

2.1 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 1

“ในส่วนพนักงานของบริษัทที่เป็นพนักงานประจำไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนี้มากนักเนื่องจากส่วนใหญ่บริษัทจ้างเป็นลูกจ้างที่รับงานอิสระและจ่ายค่าจ้างเป็นรายวัน” (DMC 6)

2.2 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2: ไม่พบจากการสัมภาษณ์

2.3 การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 3: รับพนักงานที่มีประสบการณ์

“ในส่วนของธุรกิจนำเที่ยวให้คนกลับมาทำงานเหมือนเดิม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องดู the right man on the right job และประสบการณ์ประมาณ 3 ปี แต่ว่าไม่นับช่วงที่เกิดสถานการณ์ถือว่าเป็น 0 หหมด เราจะดู background ย้อนหลังกลับไป” (DMC 6)

3. การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน

3.1 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 1: นำสินทรัพย์ให้คนทำอาชีพอื่น

“บริษัทได้นำเรือหางยาวที่เคยให้บริการรับ-ส่งนักท่องเที่ยวไปยังเกาะต่าง ๆ ไปให้คนในท้องถิ่นเช่าเพื่อนำไปหาปลาแล้วนำปลามาขายเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน เลี้ยงชีพตนเองและคนในครอบครัว” (DMC 6)

3.2 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 2: ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

“หลังจากนั้นเริ่มคิดว่าต่างชาติยังคงไม่เข้ามาจึงเริ่มที่จะทำกับกลุ่มลูกค้าคนไทย จัดแคมเปญ ทำตัวเป็น One Stop Service ซึ่งได้ผล ก่อนหน้าที่จะมีโควิดทุกคนมองว่าภูเก็ตแพงเราทำอย่างไรก็ได้ที่ให้เขาสัมผัสภาพความจำว่าแพงมาเป็นคัม จึงเข้าร่วมกับสมาคมในภูเก็ตเกือบทุกสมาคม มีการร่วมแคมเปญต่าง ๆ เช่น เที่ยวภูเก็ตนอนหรูแลเล จนได้ไอเดียไปใช้กับที่บ้านว่าเราจะทำอย่างไรดี ไม่ต้องเอาเงินลงทุนเยอะแต่เราอัพมูลค่าของเราขึ้นมาได้ ซึ่งได้แนวคิดมา

จากเกาะภูเก็ต เขานำเรือหางยาวมาทำเป็น Luxury เรามีเรือหางยาวเป็นต้นทุนอยู่แล้ว เรามาปรับเพิ่มโซฟา เพิ่มโถ่ง เพิ่มอาหารเข้าไป ซึ่งคนไทยชอบถ่ายรูป ชอบโปรโมท (DMC 6)

3.3 การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงาน ระยะที่ 3: ปรับรูปแบบการให้บริการเพิ่ม

“เมื่อตลาดคนไทยชอบการเดินทางแบบ ชิม แซะ ซั๊อป บริษัทได้ปรับเรือหางยาวให้มีลักษณะหรูหรา (Luxury) เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคนไทย มีการเพิ่มขึ้นของรายได้จะเห็นได้จาก “พนักงานขับเรือประจำมีทั้งหมด 5 คน โถ่ง 4 คนที่ประจำ โถ่งช่วงแรก จ้างวันละ 800 บาท หลัง ๆ วันละ 1,000 บาท คนขับเรือช่วงแรก ๆ จ้างเที่ยวละ 400 บาท หลัง ๆ เที่ยวละ 700 บาท วันละ 3 เที่ยว เป็น 2,100 บาท” (DMC 6)

“การปรับตัวที่เห็น คือ ผู้ประกอบการพยายามปรับจากที่เป็นปลายน้ำมาเป็นต้นน้ำเอง โดยการผลิตสินค้าเองและเอาเท่าที่สามารถรับไหว” (DMC 6)

4. การปรับตัวด้านการเงิน: ใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคลเป็นเงินหมุนเวียนภายในบริษัท ลงทุนเพิ่ม และนำกำไรไปต่อยอด

“เราได้รับเงินมรดกจากครอบครัวมาประกอบธุรกิจในช่วงระยะแรกที่เรายึดรายได้ รายได้เป็นศูนย์” (DMC 6)

“เมื่อเรามีรายได้เข้ามาเพิ่ม เราได้ซื้อเรือหางยาวเพิ่มเพื่อนำมาตกแต่ง รองรับนักท่องเที่ยวที่มีการจองเข้ามามากขึ้น” (DMC 6)

“หลังจากนั้นเรานำรายได้จากยอดขายไปลงทุนในธุรกิจเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดไปได้เรื่อย ๆ” (DMC 6)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 1: ร่วมประชุมกับภาครัฐปรับตัวตามนโยบายสาธารณสุข

“บริษัทเข้าร่วมประชุมกับภาครัฐ สมาคมต่าง ๆ ในจังหวัดเพื่อหารือเรื่องนโยบาย” (DMC 6)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 2: บริษัทเข้าร่วมมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ

“เข้าร่วมโครงการ อสม. เกี่ยวด้วยกัน เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคนไทยที่ต้องการท่องเที่ยวภายในประเทศจากสถานการณ์โควิดที่งดการเดินทางระหว่างประเทศ” (DMC 6)

“เมื่อภูเก็ตเริ่มโครงการ Phuket Sandbox บริษัทได้เข้าร่วมโครงการนี้ด้วย ซึ่งบริษัทได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐนี้” (DMC 6)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ ระยะที่ 3: บริษัทเข้าร่วมมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว กลุ่มต่างประเทศ

เมื่อภูเก็ตเริ่มโครงการ Phuket Sandbox บริษัทได้เข้าร่วมมาตรการนี้เพื่อหารายได้เพิ่มเติม
ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ที่กรุงเทพฯ หากคุณทำ ASQ ต้องประสานกับโรงพยาบาลเอง หลังจากนั้นโรงพยาบาล
ต้องมีพยาบาลมาประจำการ ต้องมีกงสุลตรวจเช็คตลอดเวลา ส่วนที่ภูเก็ต ใครติดส่งโรงพยาบาล
กรุงเทพฯ หากพนักงานใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวที่ติด โรงพยาบาลตรวจให้ฟรี ค่าใช้จ่ายแทบจะ
เป็นศูนย์” (DMC 6)

“เราตั้งคน Covid Manager มีหน้าที่ติดต่อโรงพยาบาล รถ Ambulance และ PCR Test
ซึ่งภูเก็ตสะดวกตรงเป็นระบบ คือ ไม่ว่าคุณจะทำ Booking โรงแรมอะไรก็ตามจะมีระบบ PCR
ซึ่งจ่ายเงินกับทางโรงพยาบาลได้เลย จากนั้นจะแยกสถานที่ตรวจตามโซน ทั้งหมด 3 โซน คือ
โซนป่าตองตรวจที่จิงซีลอน โซนกะตะ กระจังตรวจที่โรงพยาบาลฉลอง และในเมืองตรวจที่
เซ็นทรัล” (DMC 6)

ตาราง 12 แสดงสรุปผลกระทบและการปรับตัวของกรณีศึกษาที่ 6 ในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ผลกระทบ	เศรษฐกิจ	ขาดรายได้	- ยังขาดรายได้ - ไม่มั่นใจกับนโยบาย การส่งเสริมการท่องเที่ยว ของภาครัฐ	- เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจจาก การสร้างรายได้เพิ่มเติมในท้องถิ่น - กระจายรายได้ให้กับคนใน ท้องถิ่น
	สังคม	- พนักงานกลับคืนถิ่น - ให้คนตกงานเข้าเรือทำ ประมง	- ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน - พนักงานประกอบอาชีพเดิม	- เกิดการจ้างคนในท้องถิ่น ทำงานเพิ่ม - อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม
การปรับตัว	การตลาด	เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ทางการ ท่องเที่ยว	- เพิ่มมูลค่าของสินค้าให้ หรูหรา (Luxury) - จัดแคมเปญเพื่อกระตุ้น ยอดขายล่วงหน้า - เปลี่ยนตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่	ปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อหา รายได้เพิ่ม
	ทรัพยากรบุคคล	ลดจำนวนพนักงาน	เตรียมจ้างพนักงานเพิ่ม	- จ้างพนักงานเพิ่ม - เลือกใช้คนที่เหมาะสมกับงาน
	กระบวนการ ดำเนินงาน	- ดำเนินการจดทะเบียน ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว - วางแผนการใช้ทรัพยากรให้ เชื่อมกับกลุ่มเป้าหมาย	- ปรับรูปแบบการดำเนินงาน - ดำเนินงานแบบ One Stop Service - สร้างเครือข่ายในการทำงาน	- แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่ม - เน้นการค้าเงินธุรกิจแบบ ยั่งยืน
การเงิน	ใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคลเป็นเงิน หมุนเวียนภายในบริษัท	ลงทุนเพิ่ม	นำกำไรไปต่อยอดธุรกิจ	

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็น	ด้าน	ภาวะวิกฤต COVID-19		
		ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
การปรับใช้นโยบายภาครัฐ		ร่วมประชุมกับภาครัฐปรับตัว	เข้าร่วมมาตรการกระตุ้น	เข้าร่วมมาตรการส่งเสริม
		ตามนโยบายด้านสาธารณสุข	การท่องเที่ยวภายในประเทศ	การท่องเที่ยวกลุ่มต่างประเทศ

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ. 2563-2565

การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-Case Analysis)

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยที่มีชาวยุโรปและชาวไทยเป็นเจ้าของธุรกิจ จำนวนรวม 6 ธุรกิจ ได้ดังตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 แสดงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย

ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยว	TOF	TOT1	TOT2	TOT3	TOT4	TOT5
1. ประเภทของการจดทะเบียนธุรกิจจัดนำเที่ยว				ประเภททั่วไป		
2. ประเภทของการจดทะเบียนพาณิชย์		ห้างหุ้นส่วนจำกัด		บริษัทจำกัด		
3. เจ้าของธุรกิจ	ต่างชาติ		ไทย			
4. จำนวนพนักงานประจำก่อนเกิด COVID-19	150	70	70	30	20	10
5. จำนวนพนักงานประจำในช่วง COVID-19	40	20	35	4	2	5

จากตารางข้างต้น พบว่า โดยธุรกิจนำเที่ยวมีการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวมี 4 ประเภท ซึ่งต้องจดทะเบียนกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้แก่ ประเภททั่วไป ประเภทนำเที่ยวในประเทศ ประเภทนำเที่ยวต่างประเทศ และประเภทเฉพาะพื้นที่ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการนำเที่ยวทุกรายได้รับการจดทะเบียนแบบทั่วไปซึ่งครอบคลุมทุกด้านของธุรกิจท่องเที่ยว เมื่อถามถึงการจดทะเบียนพาณิชย์กับกระทรวงพาณิชย์ พบว่า บริษัททัวร์ 2 แห่งจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยผู้ประกอบการ 4 รายจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อพิจารณาถึงความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ของธุรกิจนำเที่ยวเป็นเจ้าของคนไทย มีผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ลงทุนโดยชาวยุโรป ในที่สุดจำนวนพนักงานของแต่ละธุรกิจลดลงในช่วงการระบาดของ COVID-19

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการท่องเที่ยวในประเทศไทยดังตาราง 14 ดังต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว

ลักษณะของธุรกิจ	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC
	1	2	3	4	5	6
1. กลยุทธ์เชิงรุก: การลดต้นทุน						
1.1 บริหารและจัดการบริษัทโดย CEO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 มีการทบทวนและปรับขั้นตอนการทำงานให้กระชับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและดำเนินธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 ประชุมและทำงานผ่านระบบออนไลน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5 ดำเนินงานแบบ One stop service						✓
1.6 ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.7 ไม่พึ่งพาเงินกู้ ทำธุรกิจอย่างพอตัว	✓					✓
1.8 ขายสินทรัพย์ส่วนบุคคลหรือสินทรัพย์ของบริษัทเพื่อพยุงธุรกิจ		✓	✓	✓	✓	✓
1.9 ผู้ประกอบการและพนักงานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น		✓		✓		
2. กลยุทธ์เชิงรับ: การรักษาความสัมพันธ์						
2.1 ปรึบลดจำนวนพนักงานหรือพนักงานกลับภูมิลำเนาเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 ยังกจ้างงานระดับหัวหน้างาน	✓	✓	✓	✓		
2.3 ให้พนักงานหยุดงานแบบไม่ได้รับเงินเดือน (Leave without pay)			✓			
2.4 จ่ายเงินเดือนแก่พนักงานครึ่งเดือน โดยลดจำนวนวันทำงาน		✓	✓	✓		
2.5 จ่ายเงินเดือนเต็มจำนวนแก่พนักงานที่ยังมีภาระงานอยู่			✓	✓		
2.6 ดำเนินการให้พนักงานเข้ารับผลประโยชน์จากสำนักงานประกันสังคม				✓		
2.7 พนักงานต้องมีทักษะหลากหลายด้าน (Multiple Skill)	✓			✓		
2.8 บริษัทหยุดดำเนินกิจการชั่วคราวหรือถาวร				✓	✓	
3. กลยุทธ์เชิงรับ: การฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ						
3.1 ปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ (Lean organization) หรือปรับปรุงระบบภายในองค์กร (Internal System)	✓		✓	✓		
3.2 ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลัก	✓					
3.3 เจรจากับคู่ค้า (supplier) เพื่อขอลดภาระหนี้/จัดการสภาพหนี้		✓	✓			
3.4 มีบริษัทพันธมิตร (Partner) มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ	✓			✓	✓	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลักษณะของธุรกิจ	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC
	1	2	3	4	5	6
3.5 ให้พนักงานเข้ารับการการศึกษาที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก (Upskill and Reskill)	✓					
3.6 ให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายใน (Retain)	✓					
3.7 ดำเนินนโยบายในการดำรงรักษานบุคลากร (Employee Retention)	✓	✓	✓			
3.8 ดูแลพนักงานแบบเครือข่าย			✓	✓		
3.9 ให้พนักงานยืมเงินของบริษัทโดยไม่คิดดอกเบี้ย			✓			
3.10 สภาพจำของนักท่องเที่ยวจากเดิม “แพง” เป็น “คุ้ม” เพื่อจัดทำโปรแกรมเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าเดิม		✓	✓	✓		✓
3.11 ส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวต่าง ๆ หรือส่วนลด โปรแกรมท่องเที่ยวถึงกลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัท เพื่อสร้าง แรงจูงใจให้กลับมาใช้บริการและเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับ ลูกค้าเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.12 แสวงหาพาร์ทเนอร์ (Partner) หรือผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ใน จังหวัดเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อรวมกลุ่มและแบ่งปันข้อมูล		✓			✓	
3.13 ยังไม่มีการจ้างพนักงานใหม่	✓		✓	✓		
3.14 เข้าร่วมแคมเปญต่าง ๆ ที่จัดโดยภาครัฐเพื่อกระตุ้น การท่องเที่ยว		✓	✓		✓	✓
3.15 เข้าร่วมมาตรการทางการเงินเพื่อช่วยเหลือฟื้นฟู ผู้ประกอบการธุรกิจ (สินเชื่อฟื้นฟู: Soft Loan)			✓			
3.16 เข้าร่วมนโยบายค้ำเงินประกันการจดทะเบียนธุรกิจ จัดนำเที่ยวของภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. กลยุทธ์เชิงโต้ตอบ: การหารายได้เพิ่ม						
4.1 มุ่งเน้นให้บริษัทมีกระแสเงินสดหมุนเวียนมากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 ปรับตัวเป็นผู้ผลิตขั้นต้น (Supplier) ในการผลิตสินค้า ท่องเที่ยว	✓	✓	✓	✓	✓	
4.3 แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่หรือเพิ่มตลาดกลุ่มเป้าหมาย ให้มีความหลากหลายกลุ่มเพื่อกระจายความเสี่ยง	✓		✓	✓		✓
4.4 มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเล็ก FIT กลุ่มส่วนบุคคล (Private Group) และแบบครอบครัว	✓	✓	✓			
4.5 เพิ่มช่องทางการขาย/สร้างแพลตฟอร์มด้านการ ท่องเที่ยวออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น	✓		✓	✓	✓	✓
4.6 บริการชำระเงินออนไลน์ เช่น บัตรเครดิต โอนชำระ สแกนจ่าย หรือ การผ่อนชำระ “จองตอนนี้ จ่ายทีหลัง” แก่ นักท่องเที่ยว เป็นต้น	✓				✓	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลักษณะของธุรกิจ	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC
	1	2	3	4	5	6
4.7 ลดการแข่งขันแบบตัดราคา โดยเพิ่มส่วนต่างกำไร (Profit margin)			✓			✓
4.8 นำเสนอความแปลกใหม่เพื่อหารายได้จากกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น ท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism) หรือ ท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experienced Tourism) เป็นต้น		✓	✓			✓
4.9 นำพาหนะนำเที่ยวมาปรับให้ Luxury ขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้จากการนำเที่ยว เช่น เพิ่มเครื่องเสียง เปลี่ยนโซฟาที่นั่ง บริการอาหารและมัคคุเทศก์นำเที่ยว						✓
4.10 แบ่งการนำเที่ยวเป็นรอบๆ อาทิ ช่วงเช้า-ช่วงเย็น หรือตามมื้ออาหาร เพิ่มบริการอาหารและมัคคุเทศก์นำเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสบรรยากาศต่างกัน						✓
4.11 ออกแคมเปญกระตุ้นการซื้อของนักท่องเที่ยว เพื่อเป็นการสำรวจความต้องการของตลาดล่วงหน้า เช่น แคมเปญจูงใจก่อนมีส่วนลด		✓				✓
4.12 วาง contact กับโรงแรมเพื่อกำหนดราคา และจัดทำแพ็คเกจเพื่อจำหน่าย		✓				✓
4.13 พนักงานได้ค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายแต่จะไม่ได้รับเงินเดือน				✓		
4.14 จ้างลูกจ้างอิสระ (Freelance) ที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เป็นพนักงานภาคสนาม			✓	✓		✓
4.15 พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปรับการดำเนินงานธุรกิจนำเที่ยวของบริษัท						✓
4.16 เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model)					✓	
4.17 มีการออกร้านในต่างประเทศ (Exhibition)				✓		
4.18 ขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง			✓			
4.19 มีรายได้เพิ่มจากการลงทุนทำธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจเช่าซื้อระยะยาว ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและส่งผ่านช่องทางออนไลน์ ธุรกิจขนส่ง (Logistic) เป็นต้น	✓			✓		✓
4.20 นำกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจไปลงทุนต่อเพื่อเพิ่มรายได้						✓
4.21 มัคคุเทศก์มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น		✓				

ตาราง 14 (ต่อ)

ลักษณะของธุรกิจ	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC
	1	2	3	4	5	6
4.22 ผู้ประกอบการหรือพนักงานนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมที่จัดโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่		✓			✓	
4.23 เกิดการบอกต่อจากลูกค้าเดิมไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ			✓	✓		✓

จากตารางแสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว พบว่ากลยุทธ์เชิงรุก: การลดต้นทุน บริษัทที่ 1-6 เลือกใช้มากที่สุด คือ 1) บริหารและจัดการบริษัทโดย CEO 2) มีการทบทวนและปรับขั้นตอนการทำงานให้กระชับ 3) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและดำเนินธุรกิจ 4) ประชุมและทำงานผ่านระบบออนไลน์ 5) ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย รองลงมา คือ การขายสินทรัพย์ส่วนบุคคลหรือสินทรัพย์ของบริษัทเพื่อพยุงธุรกิจ ระดับน้อย คือ 1) บริษัทไม่พึ่งพาเงินกู้ ทำธุรกิจอย่างพอตัว 2) ผู้ประกอบการและพนักงานเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น และระดับน้อยที่สุด คือ ดำเนินงานแบบ One Stop Service

ด้านกลยุทธ์เชิงรับ: การรักษาความสัมพันธ์ บริษัทที่ 1-6 เลือกใช้มากที่สุด คือ ปรับลดจำนวนพนักงานหรือพนักงานกลับภูมิลำเนาเดิม รองลงมา คือ ยังกองจ้างงานระดับหัวหน้างาน เลือกใช้ปานกลาง คือ จ่ายเงินเดือนแก่พนักงานครึ่งเดือน โดยลดจำนวนวันทำงาน เลือกใช้น้อย คือ 1) จ่ายเงินเดือนเต็มจำนวนแก่พนักงานที่ยังมีภาระงานอยู่ 2) พนักงานต้องมีทักษะหลากหลายด้าน (Multiple Skill) 3) บริษัทหยุดดำเนินกิจการชั่วคราวหรือถาวรและระดับน้อยที่สุด คือ 1) ให้พนักงานหยุดงานแบบไม่ได้รับเงินเดือน (Leave without pay) 2) ดำเนินการให้พนักงานเข้ารับผลประโยชน์จากสำนักงานประกันสังคม

ด้านกลยุทธ์เชิงรับ: การฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ บริษัทที่ 1-6 เลือกใช้ปานกลาง คือ 1) ปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ (Lean Organization) หรือปรับปรุงระบบภายในองค์กร (Internal System) 2) มีบริษัทพันธมิตร (Partner) มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ 3) ยังไม่มีการจ้างพนักงานใหม่ เลือกใช้น้อย คือ 1) เจรจากับคู่ค้า (Supplier) เพื่อขอลดภาระหนี้/จัดการสภาพหนี้ 2) แสวงหาพาร์ทเนอร์ (Partner) หรือผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อรวมกลุ่มและแบ่งปันข้อมูล และเลือกใช้น้อยที่สุดคือ 1) ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทหลัก 2) ให้พนักงานเข้ารับการศึกษาที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก (Upskill and Reskill) 3) ให้พนักงานเข้ารับการศึกษาทั้งภายนอกและภายใน (Retain) 4) ดำเนินนโยบายในการ

ดำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) 5) ดูแลพนักงานแบบเครือญาติ 6) ให้พนักงาน ยืมเงินของบริษัทโดยไม่คิดดอกเบี้ย 7) ลบภาพจำของนักท่องเที่ยวจากเดิม “แพง” เป็น “คุ้ม” เพื่อจัดทำโปรแกรมเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าเดิม 8) ส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวต่าง ๆ หรือ ส่วนลดโปรแกรมท่องเที่ยวถึงกลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัท เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลับมาใช้บริการ และเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม 9) เข้าร่วมแคมเปญต่าง ๆ ที่จัดโดยภาครัฐเพื่อ กระตุ้นการท่องเที่ยว 10) เข้าร่วมมาตรการทางการเงินเพื่อช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประกอบการธุรกิจ (สินเชื่อฟื้นฟู: Soft Loan) 11) เข้าร่วมนโยบายค้ำเงินประกันการจดทะเบียนธุรกิจจัดนำเที่ยว ของภาครัฐ

กลยุทธ์เชิงโต้ตอบ: การหารายได้เพิ่ม บริษัทที่ 1-6 เลือกใช้ปานกลาง คือ 1) เพิ่ม ช่องทางการขาย/สร้างแพลตฟอร์มด้านการท่องเที่ยวออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น 2) มีรายได้เพิ่มจากการลงทุนทำธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจเช่าซื้อระยะยาว ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและส่งผ่านช่องทางออนไลน์ ธุรกิจขนส่ง (Logistic) เป็นต้น ระดับน้อย คือ 1) แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่หรือเพิ่มตลาดกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายกลุ่มเพื่อ กระจายความเสี่ยง 2) มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเล็ก FIT กลุ่มส่วนบุคคล (Private Group) และแบบ ครอบครัว 3) บริการชำระเงินออนไลน์ เช่น บัตรเครดิต โอนชำระ สแกนจ่าย หรือ การผ่อน ชำระ “จองตอนนี้ จ่ายทีหลัง” แก่นักท่องเที่ยว เป็นต้น 4) ลดการแข่งขันแบบตัดราคา โดยเพิ่ม ส่วนต่างกำไร (Profit Margin) 5) นำเสนอความแปลกใหม่เพื่อหารายได้จากกลุ่มนักท่องเที่ยว ที่มีความต้องการเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น ท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism) หรือ ท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experienced Tourism) เป็นต้น 6) ผู้ประกอบการหรือพนักงาน นำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมที่จัดโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนมาปรับใช้ในการ ดำเนินธุรกิจหรือดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ และเลือกใช้น้อยที่สุด คือ (1) มุ่งเน้นให้บริษัทมีกระแส เงินสดหมุนเวียนมากขึ้น 2) ปรับตัวเป็นผู้ผลิตขั้นต้น (Supplier) ในการผลิตสินค้าท่องเที่ยว 3) นำพาหนะนำเที่ยวมาปรับให้ Luxury ขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้จากการนำเที่ยว เช่น เพิ่มเครื่องเสียง เปลี่ยนโซฟา ที่นั่ง บริการอาหารและมัคคุเทศก์นำเที่ยว 4) แบ่งการนำเที่ยวเป็นรอบ ๆ อาทิ ช่วงเช้า-ช่วงเย็น หรือตามมื้ออาหาร เพิ่มบริการอาหารและมัคคุเทศก์นำเที่ยว เพื่อให้ นักท่องเที่ยวได้สัมผัสบรรยากาศต่างกัน 5) ออกแคมเปญกระตุ้นการซื้อของนักท่องเที่ยว เพื่อเป็นการสำรวจความต้องการของตลาดล่วงหน้า เช่น แคมเปญจองก่อนมีส่วนลด 6) วาง Contact กับโรงแรมเพื่อกำหนดราคา และจัดทำแพ็คเกจเพื่อจำหน่าย 7) พนักงานได้ค่า คอมมิชชั่นจากยอดขายแต่จะไม่ได้รับเงินเดือน 8) จ้างลูกจ้างอิสระ (Freelance) ที่สามารถ พูดภาษาอังกฤษได้เป็นพนักงานภาคสนาม 9) พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปรับการดำเนินงาน

ธุรกิจนำเที่ยวของบริษัท 10) เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) 11) มีการออกร้านในต่างประเทศ (Exhibition) 12) ขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 13) นำกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจไปลงทุนต่อเพื่อเพิ่มรายได้ 14) มัคคุเทศก์มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น 15) เกิดการบอกต่อจากลูกค้าเดิมไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ

เมื่อพิจารณาประเด็นผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้เป็น 3 ระยะ กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 6 ราย ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็นผลกระทบ	กรณีศึกษา	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ด้านเศรษฐกิจ	DMC 1	ขาดรายได้และไม่มี อสังหาริมทรัพย์เพื่อขอ สินเชื่อฟื้นฟู	ขาดรายได้และไม่มั่นใจกับ นโยบายการส่งเสริมของ ภาครัฐ	เริ่มมีรายได้จากการรับ นักท่องเที่ยวต่างชาติ แต่ยังขาดสภาพคล่อง ทางการเงินอยู่
	DMC 2	กระแสเงินสดไม่ เพียงพอและขอยืม ระยะเวลาชำระหนี้	ขาดสภาพคล่องทาง การเงินและขอยืม ระยะเวลาชำระหนี้	ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขอยืมระยะเวลาชำระหนี้
	DMC 3	รายได้เป็นศูนย์	มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ สูงและมีรายได้น้อย	เกิดคู่แข่งทางการค้ารายใหม่ และการขายตัดราคา
	DMC 4	- ขาดรายได้ - คืนเงินมัดจำแก่ ลูกค้า	ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรม การท่องเที่ยวและ ดำเนินการด้วยตนเอง	เริ่มมีรายได้แต่ยังขาดสภาพ คล่องทางการเงิน
	DMC 5	- ขาดรายได้ - สูญสินทรัพย์ของ บริษัท - หยุดดำเนินธุรกิจ ชั่วคราว	- รอคอยความชัดเจนของ นโยบายภาครัฐด้านการ ส่งเสริมและกระตุ้นการ ท่องเที่ยวตลาด ต่างประเทศ - ไม่สามารถเข้าถึง มาตรการทางการเงินได้	- เริ่มมีรายได้แต่ไม่เพียงพอ - มีการตัดราคาขายของ ผู้ประกอบการ
	DMC 6	ขาดรายได้	- ยังขาดรายได้ - ไม่มั่นใจกับนโยบายการ ส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ภาครัฐ	- เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ จากการสร้างรายได้เพิ่มใน ท้องถิ่น - กระจายรายได้ให้กับคนใน ท้องถิ่น

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น ผลกระทบ	กรณีศึกษา	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ด้านสังคม	DMC 1	รักษาความสัมพันธ์ ระหว่างบริษัทกับ พนักงาน	การรักษาความสัมพันธ์ ระหว่างบริษัทกับลูกค้า	การสานสัมพันธ์กับลูกค้า กลุ่มเดิม
	DMC 2	ดูแลพนักงานดูเครื่อง ญาติ	บริษัทดูแลพนักงานดู เครื่องญาติ	บริษัทดูแลพนักงานดูเครื่อง ญาติ
	DMC 3	พนักงานกลับคืนถิ่น	- พฤติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนแปลงไป - บุคลากรด้านท่องเที่ยว ประกอบอาชีพอื่น	บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ ในการให้บริการเฉพาะทาง
	DMC 4	หยุดดำเนินกิจการ ชั่วคราว	ขาดการรักษา ความสัมพันธ์กับบุคลากร	ขาดการรักษาความสัมพันธ์ กับบุคลากร
	DMC 5	- ขาดการสานสัมพันธ์ กับบุคลากร - หยุดดำเนินกิจการ ชั่วคราว	- มีพันธมิตรรายใหม่	มีอุปสรรคด้านการร่วมมือ ของภาครัฐและเอกชน
	DMC 6	- พนักงานกลับคืนถิ่น - ให้คนตกงานเช่าเรือ ทำประมง	- ร่วมมือกับภาครัฐและ เอกชน - พนักงานประกอบอาชีพ เดิม	- เกิดการจ้างคนในท้องถิ่น ทำงานเพิ่ม - อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและ รักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม

จากตารางข้างต้น พบว่า ประเด็นผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ในระยะที่ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวขาดรายได้โดยทันทีอันเนื่องมาจากผลกระทบจากนโยบายระดับประเทศ ซึ่งมีมาตรการปิดน่านฟ้าและมาตรการปิดประเทศ นักท่องเที่ยวชาวยุโรปและชาติอื่น ๆ ไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวได้ แต่เนื่องจากนักท่องเที่ยวได้มีการชำระการจอง (จ่ายค่ามัดจำ) การท่องเที่ยวไว้ล่วงหน้าก่อนเกิดวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจึงได้ทำการคืนเงินมัดจำแก่นักท่องเที่ยว โดยใช้วิธีการแตกต่างกันตามสิทธิ์และกระแสเงินสดที่บริษัทมี อาทิ ขายอสังหาริมทรัพย์หรือที่ดินส่วนบุคคล การขอยืดระยะเวลาชำระหนี้ และหยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราว ถัดมาในระยะที่ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายต่าง ๆ เริ่มกลับมาเปิดดำเนินธุรกิจนำเที่ยวเพื่อหารายได้เพิ่มแต่ยังมีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับเกิดความไม่มั่นใจในนโยบายของภาครัฐที่จะส่งเสริมและกระตุ้นเศรษฐกิจรวมถึงมาตรการการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ส่วนระยะที่ 3

เมื่อสถานการณ์การระบาดเริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเริ่มมีรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงขาดสภาพคล่องทางการเงินอยู่ และมีผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายใหม่เกิดขึ้น เกิดการแข่งขันด้านราคาและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวสูง

ประเด็นผลกระทบด้านสังคม พบว่า จากเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวขาดรายได้ บางรายหยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราวเนื่องจากลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายภายในบริษัท พนักงานจึงกลับคืนถิ่น ส่งผลให้ขาดการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร ขณะเดียวกันผู้ประกอบการบางส่วนที่ยังมีเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท ได้เห็นโอกาสจากวิกฤตนี้ว่าเป็นโอกาสในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร บำรุงรักษาแรงงานที่มีความสามารถหลากหลายและมีความสามารถเฉพาะทางไว้ทำงานในองค์กรนับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายในองค์กรในภาวะวิกฤตนี้ อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการแสวงหาพันธมิตรรายใหม่เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ นับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายนอกองค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาประเด็นการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ระยะ กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 6 ราย ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตาราง 16 แสดงการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็นการปรับตัว	กรณีศึกษา	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ด้านการตลาด	DMC 1	วางแผนพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าแบบออนไลน์	ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างและขยายการตลาดใหม่	สร้างและพัฒนาระบบ B2B รูปแบบออนไลน์
	DMC 2	ยังไม่มีการปรับตัว	รองรับลูกค้ากลุ่มใหม่	เจาะกลุ่มลูกค้าคุณภาพ
	DMC 3	มีรายได้เล็กน้อยจากงานอื่น	เปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	นำเสนอความแปลกใหม่ทางการท่องเที่ยว
	DMC 4	หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	ดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อหารายได้เพิ่ม	ดำเนินธุรกิจใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ และสานสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม
	DMC 5	หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	เริ่มพัฒนาระบบออนไลน์	- ปรับช่องทางการขาย - รับลูกค้ากลุ่มใหม่
	DMC 6	เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว	- เพิ่มมูลค่าของสินค้าให้หรูหรา (Luxury) - จัดแคมเปญเพื่อกระตุ้นยอดขายล่วงหน้า - เปลี่ยนตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่	ปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อหารายได้เพิ่ม

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นการปรับตัว	กรณีศึกษา	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ด้านทรัพยากรบุคคล	DMC 1	ปรับลดชั่วโมงการทำงานและดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์	ปรับลดจำนวนพนักงานและคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ	อบรมพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
	DMC 2	ลดรายจ่ายด้านบุคลากรด้วยความสมัครใจ	ชำระรักษาบุคลากร	ชำระรักษาบุคลากร
	DMC 3	ลดจำนวนพนักงาน	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
	DMC 4	- ลดเงินเดือน - ลดจำนวนพนักงาน - หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	ให้พนักงานเข้ารับผลประโยชน์ของประกันสังคม	- ไม่มีการจ้างงานเพิ่ม - บุคลากรทำงานแบบ Multiple Skill
	DMC 5	ลดจำนวนพนักงาน	แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วม	จ้างงานเพิ่มชั่วคราว
	DMC 6	ลดจำนวนพนักงาน	เตรียมจ้างพนักงานเพิ่ม	- จ้างพนักงานเพิ่ม - เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
ด้านกระบวนการดำเนินงาน	DMC 1	เตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ปรับปรุงระบบภายในองค์กรและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	วางระบบ B2B
	DMC 2	วางแผนกระจายความเสี่ยง	ปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ	ขยายสายผลิตภัณฑ์
	DMC 3	เจาะตลาดภาระหนี้	ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่
	DMC 4	- ลดขนาดบริษัท - หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	ปรับดำเนินธุรกิจอื่น	เน้นการสื่อสารแบบเปิด
	DMC 5	หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว	- แสวงหาพาร์ทเนอร์ร่วมเพื่อดำเนินงานร่วมกัน - ทำงานผ่านระบบออนไลน์	สร้างระบบขายสินค้าทางการท่องเที่ยวแบบออนไลน์
	DMC 6	- ดำเนินการจดทะเบียนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว - วางแผนการใช้ทรัพยากรให้เชื่อมกับกลุ่มเป้าหมาย	- ปรับรูปแบบการดำเนินงาน - ดำเนินงานแบบ One Stop Service - สร้างเครือข่ายในการทำงาน	- แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่ม - เน้นการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นการปรับตัว	กรณีศึกษา	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
ด้านการเงิน	DMC 1	- บริษัทได้รับงบประมาณจากบริษัทหลักจากต่างประเทศ	- บริษัทได้รับงบประมาณจากบริษัทหลักจากต่างประเทศ	- บริษัทได้รับงบประมาณจากบริษัทหลักจากต่างประเทศและเริ่มมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์จากช่องทางออนไลน์
	DMC 2	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน	ขอสินเชื่อฟื้นฟู มุ่งเน้นให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียน
	DMC 3	เจรจาลดภาระหนี้	ขายทรัพย์สินส่วนบุคคล	
	DMC 4	- หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว - ใช้จ่ายอย่างพอเพียง	- ดำเนินธุรกิจอื่น - ใช้จ่ายอย่างพอเพียง	- ดำเนินธุรกิจใหม่ - มีรายได้เพิ่ม
	DMC 5	- ขายสินทรัพย์ - หยุดดำเนินกิจการชั่วคราว		
	DMC 6	ใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคลเป็นเงินหมุนเวียนภายในบริษัท	ลงทุนเพิ่ม	นำกำไรไปต่อยอดธุรกิจ

จากตารางข้างต้น พบว่า ในระยะแรกของการปรับตัวด้านการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการปรับตัวโดยชะลอการลงทุนหรือหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว รวมถึงเริ่มวางแผนดำเนินงานรูปแบบใหม่ หรือวางแผนทำธุรกิจอื่นในช่วงภาวะวิกฤตเพื่อเพิ่มรายได้และในระยะที่ 2 เมื่อเริ่มเปิดประเทศให้นักท่องเที่ยวชาวไทยท่องเที่ยวในประเทศได้ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเริ่มพัฒนาระบบออนไลน์เพื่อเป็นช่องทางการขายและเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่โดยมีการร่วมมือกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจมากขึ้น ในระยะที่ 3 ผู้ประกอบการมีช่องทางการขายใหม่แล้วจึงเริ่มสร้างผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวใหม่ รวมถึงการสานสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิม และหาลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อเพิ่มรายได้และกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

การปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล ในระยะที่ 1 พบว่า ผู้ประกอบการมีการปรับลดจำนวนพนักงานลง ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคล รวมถึงหยุดดำเนินกิจการในช่วงภาวะวิกฤตนี้ ในระยะที่ 2 ผู้ประกอบการเล็งเห็นบุคลากรที่มีคุณภาพและดำรงรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ โดยมีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและมีทักษะที่หลากหลาย ในระยะที่ 3

ผู้ประกอบการได้เริ่มมีการจ้างงานเพิ่มโดยเน้นคนในท้องถิ่นที่บริษัทเปิดดำเนินงานอยู่และเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน

การปรับตัวด้านกระบวนการทำงาน ในระยะที่ 1 พบว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนเตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน อาทิ การปรับลดจำนวนชั่วโมงการทำงาน การทำงานออนไลน์จากที่พักอาศัย (Work from Home) รวมถึงการทำงานเป็นรอบเวลา (ทำงานเป็นกะ) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในช่วงวิกฤต ระยะที่ 2 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการปรับปรุงระบบภายในองค์กรและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการปรับองค์กรให้มีขนาดที่กระชับ ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่ม เพื่อดำเนินการร่วมกันเพื่อรองรับกลุ่มตลาดและกลุ่มเป้าหมายใหม่ และระยะที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว เน้นการสื่อสารแบบเปิด และดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

การปรับตัวด้านการเงิน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีชาวยุโรปเป็นเจ้าของกิจการ จะได้รับงบประมาณจากบริษัทหลักที่อยู่ต่างประเทศมาเป็นเงินทุนสำรองเพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนภายในบริษัท แตกต่างจากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นชาวไทยที่มีกระแสเงินสดน้อย จึงปรับตัวโดยการขายสินทรัพย์ที่มีเพื่อนำมาเป็นเงินทุนสำรองจ่ายภายในบริษัทและชำระหนี้หรือมีความจำเป็นต้องเข้าร่วมมาตรการทางการเงินที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มของภาครัฐ อาทิ การขอสินเชื่อฟื้นฟู เพื่อนำมาเป็นเงินทุนเพื่อใช้จ่ายภายในบริษัทอย่างพอเพียง และเมื่อเริ่มเข้าสู่สภาวะการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มคลี่คลายลง ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว เริ่มมีการลงทุนเพิ่ม และเมื่อเกิดรายได้ผู้ประกอบการได้นำส่วนต่างของรายได้ (กำไร) ไปต่อยอดในธุรกิจอื่น เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณากรณีเปรียบเทียบการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเงิน ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ระยะทั้ง 6 กรณีศึกษา ได้ผลการวิจัยดังตาราง 17 ต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19

ประเด็นการปรับตัว	DMC 1	DMC 2	DMC 3	DMC 4	DMC 5	DMC 6
ด้านการตลาด	วางแผนพัฒนาระบบ (Product)		ทำธุรกิจเสริม (Product)			เพิ่มผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวใหม่ (Product)
ระยะที่ 1						
ระยะที่ 2	เพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)	ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)	ทำธุรกิจเสริม (Product)	เพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	จัดแคมเปญ (Promotion) เพิ่มมูลค่าสินค้า (Price) ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)
ระยะที่ 3	ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)	เข้าถึงกลุ่มลูกค้าคุณภาพ (Place) ขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product)	ท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ (Product)	ทำธุรกิจใหม่ (Product) ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)	ขยายกลุ่มลูกค้า (Place)	ปรับรูปแบบการให้บริการ (Product)
ด้านทรัพยากรบุคคล	ลดชั่วโมงการทำงาน	ลดค่าจ้างพนักงาน	ลดจำนวนพนักงาน	ลดค่าจ้างพนักงาน ลดจำนวนพนักงาน	ลดจำนวนพนักงาน	ลดจำนวนพนักงาน
ระยะที่ 1						
ระยะที่ 2	ลดจำนวนพนักงาน	อ้างรักษานวัตกรรม	พัฒนาศักยภาพพนักงาน	เข้าร่วมประกันสังคม		จ้างพนักงานเพิ่ม
ระยะที่ 3	พัฒนาศักยภาพพนักงาน	อ้างรักษานวัตกรรม	พัฒนาศักยภาพพนักงาน	ทำงาน Multiple Skill	จ้างงานเพิ่มชั่วคราว	ใช้คนให้เหมาะกับงาน
ด้านกระบวนการดำเนินงาน	เตรียมข้อมูลเพื่อตัดสินใจ	วางแผนความเสี่ยง	เจรจาลดภาระหนี้			วางแผนการดำเนินงาน
ระยะที่ 1						
ระยะที่ 2	ปรับปรุงภายในองค์กร	ปรับปรุงการให้กะขับ	ปรับปรุงแบบธุรกิจ	ปรับปรุงแบบธุรกิจ	เพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	ปรับรูปแบบธุรกิจ
ระยะที่ 3	เน้นการสื่อสารแบบเปิด	ปรับปรุงแบบธุรกิจ	ปรับปรุงแบบธุรกิจ	เน้นการสื่อสารแบบเปิด	ปรับปรุงแบบธุรกิจ	เพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
ด้านการเงิน	บริษัทหลักให้งบดำเนินงาน	ขอสินเชื่อ	ปรับโครงสร้างหนี้ ขายสินทรัพย์	ขอสินเชื่อ	ขายสินทรัพย์	ใช้ทรัพย์สินส่วนบุคคล
ระยะที่ 1						
ระยะที่ 2	เริ่มมีรายได้เพิ่ม	เริ่มมีรายได้เพิ่ม	เริ่มมีรายได้เพิ่ม	เริ่มมีรายได้เพิ่ม		เพิ่มเงินลงทุน
ระยะที่ 3	มีรายได้มากขึ้น	มีรายได้มากขึ้น	มีรายได้มากขึ้น	มีรายได้มากขึ้น	เริ่มมีรายได้เพิ่ม	นำกำไรไปลงทุนเพิ่ม

หมายเหตุ: ภารกิจที่ศึกษา DMC 1-2 มีสถานที่ตั้ง ณ กรุงเทพมหานคร, ภารกิจที่ศึกษา DMC 3 มีสถานที่ตั้ง ณ จังหวัดเชียงใหม่ และภารกิจที่ศึกษา DMC 4-6 มีสถานที่ตั้ง ณ จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นภาวะวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ. 2563-2565

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปมีการปรับตัวทุกกรณีศึกษา (DMC 1-DMC 6) ในมิติการปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเงินในทุกระยะของการเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นระยะแรกของการเกิดวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปมีการเฝ้าระวังความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ลดปัญหากระแสเงินสดภายในบริษัท มีการขายสินทรัพย์เพื่อให้ธุรกิจหลักอยู่รอด และไม่มีการลงทุนเพิ่มในผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทหรือหยุดดำเนินธุรกิจนำเที่ยวชั่วคราว

ระยะที่ 2 เป็นระยะที่มีการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปใช้วิธีการประคับประคองการดำเนินธุรกิจ โดยมีการขอสินเชื่อฟื้นฟูหรือการนำสินทรัพย์ส่วนบุคคลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และมีการปรับใช้การลดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลดค่าจ้างพนักงาน การลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ใช้จ่ายอย่างประหยัด เป็นต้น และคงไว้ซึ่งการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท ขณะเดียวกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปมีการปรับรูปแบบธุรกิจให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ ปรับปรุงแนวทางการให้บริการตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวออนไลน์ การขยายกลุ่มลูกค้าจากเดิมที่เปิดรับเฉพาะนักท่องเที่ยวยุโรปเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยตามมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐ ในระยะที่ 2 นี้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านทรัพยากรบุคคล

ระยะที่ 3 เป็นช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปเริ่มใช้วิธีการกระตุ้นและส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มเข้าสู่บริษัท โดยใช้วิธีการปรับตัวที่หลากหลายตามความสามารถของผู้ประกอบการ มุ่งเน้นการสื่อสารแบบเปิดเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการนำเสนอการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะให้แก่นักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความแตกต่างและสอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจงมากขึ้นและมีการปรับตัวในการเดินทางท่องเที่ยวเป็นกลุ่มเล็กหรือครอบครัว

ดังจะเห็นได้ว่า ในระยะที่ 3 นี้ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปเน้นการปรับตัวด้านการตลาดเป็นหลัก ประกอบกับผู้ประกอบการมีการพัฒนาศักยภาพของ

พนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ให้พนักงานมีความสามารถรอบด้าน เพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและชาติอื่น ๆ ที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาพรวมทั้ง 3 ระยะของสถานการณ์วิกฤต COVID-19 แล้ว พบว่า ในระยะแรกผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนั้นการปรับตัวด้านการเงินเป็นหลักเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้นในระยะที่ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีการปรับขนาดองค์กรให้กระชับและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ และเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสเริ่มคลี่คลายในระยะที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจึงมุ่งเน้นด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมให้เกิดการตลาดใจซื้อโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน และเพิ่มการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิมและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการท่องเที่ยวให้เฉพาะเจาะจงตามความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อพิจารณาประเด็นการปรับใช้นโยบายภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ระยะ กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 6 ราย ได้ผลการวิจัยดังตาราง 18 ต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงการปรับใช้นโยบายภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ	ระยะของ วิกฤต COVID-19	กรณีศึกษา					
		DMC	DMC	DMC	DMC	DMC	DMC
		1	2	3	4	5	6
มาตรการด้านสาธารณสุข	ระยะที่ 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ระยะที่ 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ระยะที่ 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มาตรการด้านการเงิน ที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม	ระยะที่ 1						
	ระยะที่ 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ระยะที่ 3						

ตาราง 18 (ต่อ)

การปรับใช้นโยบายภาครัฐ	ระยะของ วิกฤต COVID-19	กรณีศึกษา					
		DMC 1	DMC 2	DMC 3	DMC 4	DMC 5	DMC 6
มาตรการด้านการเงิน ที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม	ระยะที่ 1				✓		
	ระยะที่ 2		✓				✓
	ระยะที่ 3						
มาตรการด้านการส่งเสริม และกระตุ้นการท่องเที่ยว	ระยะที่ 1						
	ระยะที่ 2	✓	✓	✓		✓	✓
	ระยะที่ 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: กรณีศึกษา DMC 1-2 มีสถานที่ตั้ง ณ กรุงเทพมหานคร
กรณีศึกษา DMC 3 มีสถานที่ตั้ง ณ จังหวัดเชียงใหม่
กรณีศึกษา DMC 4-6 มีสถานที่ตั้ง ณ จังหวัดภูเก็ต
การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในภาวะวิกฤต COVID-19
ปี พ.ศ. 2563-2565

จากตารางข้างต้น พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรป มีการปรับใช้นโยบายภาครัฐ ดังนี้

1. มาตรการด้านสาธารณสุข พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปทุกกรณีศึกษา (DMC 1-DMC 6) ได้เข้าร่วมมาตรการด้านสาธารณสุขทุกระยะของวิกฤต COVID-19

2. มาตรการด้านการเงินที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวทุกกรณีศึกษา (DMC 1-DMC 6) ได้เข้าร่วมมาตรการนี้ในระยะที่ 2 ของการเกิดวิกฤต COVID-19

3. มาตรการด้านการเงินที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้เข้าร่วมมาตรการนี้แตกต่างกัน ตามเงินทุนสำรอง สินทรัพย์ และกระแสเงินสดของแต่ละบริษัท

ดังจะเห็นได้ว่า บริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นชาวยุโรป (DMC 1) และผู้ประกอบการชาวไทยที่มีสินทรัพย์ส่วนบุคคลมาก (DMC 3 และ DMC 6) จะไม่ได้เข้าร่วมในมาตรการนี้

4. มาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษา 5 ราย (DMC 1-DMC 3 และ DMC 5-DMC 6) ได้เข้าร่วมมาตรการด้านส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวในระยะที่ 2-3 ของวิกฤต COVID-19 โดยในระยะที่ 2 เป็นมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวให้คนไทยเที่ยวภายในประเทศไทยและ

ระยะที่ 3 เป็นมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวให้ชาวยุโรปมาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย ส่วนกรณีศึกษาที่ 4 (DMC 4) ได้เข้าร่วมมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวในเฉพาะระยะที่ 3 ที่เป็นมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวให้ชาวยุโรปมาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย เนื่องจากในระยะที่ 2 กรณีศึกษาที่ 4 (DMC 4) มีรายได้เพิ่มจากธุรกิจอื่น



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 เป็นการศึกษาในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน มีระยะเวลายาวนาน เกิดขึ้นเป็นระลอก และไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ ส่งผลให้เกิดการปิดกั้นพรมแดน การเดินทางหยุดชะงักทั่วโลก นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดภาวะปกติใหม่ (New Normal) และยังไม่ค้นพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เกี่ยวกับวิกฤตที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ธุรกิจนำเที่ยว พฤติกรรมนักท่องเที่ยว นโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต ผลกระทบจากวิกฤต COVID-19 รวมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤต COVID-19 นำมาพัฒนากระบวนการในการรับมือ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) จำนวน 6 ธุรกิจ โดยนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์รายกรณี (Individual Case Analysis) และการวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis) และสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีดังนี้

ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวแบบทั่วไปทั้งหมด 6 บริษัท มีประเภทของการจดทะเบียนพาณิชย์แบบห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 2 บริษัท และบริษัทจำกัด จำนวน 4 บริษัท มีเจ้าของธุรกิจที่เป็นชาวยุโรปจำนวน 1 บริษัท และมีเจ้าของธุรกิจที่เป็นชาวไทย จำนวน 5 บริษัท โดยบริษัทที่มีพนักงานประจำก่อนเกิดภาวะวิกฤต

COVID-19 จำนวน 70-150 คน (บริษัทขนาดใหญ่) มีการปรับลดจำนวนพนักงานในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ลงเหลือ 20-40 คน และบริษัทที่มีพนักงานประจำจนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 จำนวน 10-30 คน (บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก) มีการปรับลดจำนวนพนักงานในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ลงเหลือ 2-5 คน

2. ผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม พบว่า

2.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ แบ่งออกเป็น 3 ระยะที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 ดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปขาดรายได้จากมาตรการปิดน่านฟ้า และมาตรการปิดประเทศ และผู้ประกอบการคืนเงินมัดจำแก่นักท่องเที่ยว โดยใช้วิธีการแตกต่างกันตามสิทธิ์และกระแสเงินสดที่บริษัทมี อาทิ ขยายส่งหาริมทรัพย์ หรือที่ดินส่วนบุคคล การขอยืดระยะเวลาชำระหนี้ และหยุดดำเนินการธุรกิจชั่วคราว

ระยะที่ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มกลับมาเปิดดำเนินการธุรกิจนำเที่ยวเพื่อหารายได้เพิ่มแต่ยังมีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจประกอบกับเกิดความไม่มั่นใจในนโยบายของภาครัฐที่จะส่งเสริมและกระตุ้นเศรษฐกิจ รวมถึงมาตรการการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ระยะที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มมีรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงขาดสภาพคล่องทางการเงินอยู่ และมีผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายใหม่เกิดขึ้น เกิดการแข่งขันด้านราคาและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวสูง

2.2 ผลกระทบด้านสังคม พบว่า จากเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันนี้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปขาดรายได้ บางรายหยุดดำเนินการธุรกิจชั่วคราว เนื่องจากลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายภายในบริษัท พนักงานจึงกลับคืนถิ่นส่งผลให้ขาดการดำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร ขณะเดียวกันผู้ประกอบการบางส่วนที่ยังมีเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท ได้เห็นโอกาสจากวิกฤตนี้ว่าเป็นโอกาสในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ดำรงรักษาแรงงานที่มีความสามารถหลากหลาย และมีความสามารถเฉพาะทางไว้ทำงานในองค์กรนับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายในองค์กร ในภาวะวิกฤตนี้ อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการแสวงหาพันธมิตรรายใหม่เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจนับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายนอกองค์กรด้วย

3. การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

เมื่อพิจารณาการปรับตัวใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเงิน ผลการวิจัยแบ่งตามสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นระยะแรกของการเกิดวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการเฝ้าระวังความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ลดปัญหากระแสเงินสดภายในบริษัท มีการขายสินทรัพย์เพื่อให้ธุรกิจหลักอยู่รอด และไม่มีการลงทุนเพิ่มในผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทหรือหยุดดำเนินธุรกิจนำเที่ยวชั่วคราว

ระยะที่ 2 เป็นระยะที่มีการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปใช้วิธีการปรับระดับประกอบการดำเนินธุรกิจ โดยมีการขอสินเชื่อฟื้นฟูหรือการนำสินทรัพย์ส่วนบุคคลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และมีการปรับใช้การลดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลดค่าจ้างพนักงาน การลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ใช้จ่ายอย่างประหยัด เป็นต้น และคงไว้ซึ่งการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท ขณะเดียวกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับรูปแบบธุรกิจให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ ปรับปรุงแนวทางการให้บริการตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวออนไลน์ การขยายกลุ่มลูกค้าจากเดิมที่เปิดรับเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยตามมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐ ในระยะที่ 2 นี้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านทรัพยากรบุคคล

ระยะที่ 3 เป็นช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มใช้วิธีการกระตุ้นและส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มเข้าสู่บริษัท โดยใช้วิธีการปรับตัวที่หลากหลายตามความสามารถของผู้ประกอบการ มุ่งเน้นการสื่อสารแบบเปิดเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการนำเสนอการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะให้แก่นักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความแตกต่างและสอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจงมากขึ้น และมีการปรับตัวในการเดินทางท่องเที่ยวเป็นกลุ่มเล็กหรือครอบครัว

ดังจะเห็นได้ว่าในระยะที่ 3 นี้ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเน้นการปรับตัวด้านการตลาดเป็นหลัก ประกอบกับผู้ประกอบการมีการพัฒนาศักยภาพของ

พนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ให้พนักงานมีความสามารถรอบด้าน เพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและชาติอื่น ๆ ที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย

4. การปรับใช้นโยบายภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับใช้นโยบายภาครัฐทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มาตรการด้านสาธารณสุข มาตรการด้านการเงิน และมาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว ผลการวิจัยแบ่งตามสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะแรกของการเกิดวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้าร่วมมาตรการด้านสาธารณสุข เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แก่ การเว้นระยะห่างจากสังคม (Social Distancing) การสวมหน้ากากอนามัย และการแยกสังเกตอาการที่บ้าน (Home Quarantine)

ระยะที่ 2 ระยะที่มีการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้าร่วมมาตรการภาครัฐ ดังนี้ 1) มาตรการด้านสาธารณสุข เพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ได้แก่ การแบ่งพื้นที่สถานการณ์ การทำงานที่บ้าน (Work from Home) การเข้ารับการรักษาตัวในสถานพยาบาล รวมถึงมาตรการด้านสาธารณสุขที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้แก่ การกักตัวทางเลือก (ASQ) วิชาท่องเที่ยวพิเศษ (STV) มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA) 2) มาตรการด้านการเงิน แบ่งออกเป็น มาตรการด้านการเงินที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ได้แก่ การคืนเงินหลักประกันแก่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว และมาตรการด้านการเงินที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ได้แก่ มาตรการสินเชื่อฟื้นฟู มาตรการเยียวยาผู้ประกอบการ SME โดยบริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นชาวยุโรปและผู้ประกอบการชาวไทยที่มีสินทรัพย์ส่วนบุคคลมากจะไม่ได้เข้าร่วมในมาตรการนี้ 3) มาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวที่เป็นการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวชาวไทยท่องเที่ยวภายในประเทศไทย ได้แก่ โครงการกำลังใจ (อสม.) โครงการเราเที่ยวด้วยกันและเริ่มเข้าร่วมมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวที่เป็นการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมาท่องเที่ยวในประเทศไทยในพื้นที่นำร่องท่องเที่ยว ได้แก่ ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ในจังหวัดภูเก็ต ชาร์มมิ่ง เชียงใหม่ (Charming Chiang Mai) ในจังหวัดเชียงใหม่

ระยะที่ 3 ช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเข้าร่วมมาตรการภาครัฐ ดังนี้ 1) มาตรการด้านสาธารณสุขเพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ได้แก่ พกติดกรมการป้องกันโรค (DMHT) และมาตรการด้านสาธารณสุขที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA Plus) 2) มาตรการด้านการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวที่เป็นการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปมาท่องเที่ยว

ประเทศไทย ได้แก่ การลงทะเบียนสำหรับการเดินทางเข้าประเทศไทย ของคนไทยที่เดินทางกลับถิ่นพำนักในประเทศและนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย (Thailand Pass) ใน 3 รูปแบบ คือ ผู้ที่ได้รับวัคซีนจากประเทศที่สามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้โดยไม่ต้องกักตัว (Exemption from Quarantine หรือ Test and Go) ผู้ที่ได้รับวัคซีนและต้องการเดินทางเข้าพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวในประเทศไทย (Sandbox Programme) และผู้ที่เดินทางโดยไม่เข้าข่ายเงื่อนไขใด ๆ ที่ทางรัฐบาลกำหนด (Alternative Quarantine)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นผลกระทบของ COVID-19 ต่อผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปใน 2 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม ดังนี้

1.1 ผลกระทบด้านเศรษฐกิจในระยะแรกของภาวะวิกฤตธุรกิจนำเที่ยวขาดรายได้ทันทีจากมาตรการปิดน่านฟ้าและมาตรการปิดกั้นพรมแดน งดการเดินทางระหว่างประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Do, et al. (2022) ได้ระบุถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจนำเที่ยวในเวียดนามในภาวะวิกฤต COVID-19 ว่ามีการลดลงของรายได้ในไตรมาสแรกของปี ค.ศ. 2020 ลดลงร้อยละ 30 และจะลดมากกว่าร้อยละ 80 ในไตรมาสที่ 2 ของปี ค.ศ. 2020 และผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจะมีการใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการคืนเงินมัดจำแก่นักท่องเที่ยว ตามสินทรัพย์และกระแสเงินสดที่บริษัทมี อาทิ ขายอสังหาริมทรัพย์ หรือที่ดินส่วนบุคคล การขอยืดระยะเวลาชำระหนี้ และหยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Yeh (2021) ได้กล่าวถึงผลกระทบของ COVID-19 ด้านเศรษฐกิจต่อการท่องเที่ยวว่าการท่องเที่ยวกำลังได้รับความเดือดร้อน นำไปสู่การหยุดนิ่ง เกิดการพักร้อนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนและการลดจำนวนของพนักงานลงอย่างมาก การล่มสลายของบริษัทและการว่างงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) ที่กล่าวถึงช่วงแรกของการเกิดวิกฤตธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ได้ขายกิจการหรืออสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวข้องธุรกิจหลักเพื่อเป็นการลดปัญหากระแสเงินสดและรักษาสภาพคล่องทางการเงิน

เมื่อการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 เริ่มคลี่คลายลงผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มกลับมาเปิดดำเนินธุรกิจนำเที่ยวเพื่อหารายได้เพิ่ม แต่ยังมีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ และมีผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว

รายใหม่เกิดขึ้น เกิดการแข่งขันด้านราคาและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Celik and Atac (2021) เกี่ยวกับผลกระทบของ COVID-19 ต่อธุรกิจนำเที่ยวในประเทศตุรกี ที่ระบุว่ามาตรการจำกัดการเดินทางนำมาซึ่งต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นของธุรกิจนำเที่ยว

1.2 ผลกระทบด้านสังคม พบว่า จากเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปขาดรายได้ บางรายหยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและไม่มีเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท พนักงานจึงกลับคืนถิ่นส่งผลให้ขาดการชำระรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Do, et al. (2022) ที่พบว่า ร้อยละ 20 ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศเวียดนามมีการให้พนักงานทั้งบริษัท และประมาณร้อยละ 51 ของธุรกิจนำเที่ยวให้พนักงานออกมากกว่าร้อยละ 50

ขณะเดียวกันผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปบางส่วน (DMC 1 และ DMC 2) ที่ยังมีเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท ได้เห็นโอกาสจากวิกฤตนี้ว่าเป็นโอกาสในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ชำรงรักษาแรงงานที่มีความสามารถหลากหลายและมีความสามารถเฉพาะทางไว้ทำงานในองค์กรนับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายในองค์กรในภาวะวิกฤตนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li and Wang (2022) ได้พิสูจน์ว่าการรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) และผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีการแสวงหาพันธมิตรรายใหม่เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ นับเป็นผลกระทบเชิงบวกภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ Celik and Atac (2021) ที่กล่าวว่า ธุรกิจนำเที่ยวที่ตุรกีมีการปรับตัวโดยการจัดหาผู้ค้า (Suppliers) ใหม่เพื่อพัฒนาการบริการให้มีความหลากหลาย

2. การศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นการปรับตัวใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเงิน ในภาพรวมทั้ง 3 ระยะของสถานการณ์วิกฤต COVID-19 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เป็นระยะแรกของการเกิดวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเน้นการปรับตัวด้านการเงินเป็นหลักเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) ได้เสนอว่า ในช่วงแรกที่เกิดวิกฤต ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ได้ใช้การประหยัดด้านการเงิน และในบางธุรกิจได้ขายกิจการหรือออกสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวข้องธุรกิจหลักเพื่อเป็นการลดปัญหากระแสเงินสดและรักษาสภาพคล่องทางการเงินที่จะเกิดขึ้นเมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นที่รุนแรงมากขึ้น

ระยะที่ 2 เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีการปรับขนาดองค์กรให้กระชับและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) ที่กล่าวว่า เมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นฉุกเฉิน เช่น มีการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การยกเลิกห้องพัก หรือบริการทางการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยวต่าง ๆ จะมีการใช้มาตรการลดและตัดต้นทุน เช่น การลดจำนวนพนักงาน ลดชั่วโมงงาน ตัดสัญญาการจ้าง เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Do, et al. (2022) พบว่า ร้อยละ 20 ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศเวียดนามมีการให้พนักงานทั้งบริษัท และประมาณร้อยละ 51 ของธุรกิจนำเที่ยวให้พนักงานออกมากกว่าร้อยละ 50

เมื่อเป็นช่วงวิกฤตที่รัฐบาลได้ออกมาตรการทางสาธารณสุขเพื่อลดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และออกมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวภายใต้มาตรการความปลอดภัยด้านสุขภาพ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้เข้าร่วมในมาตรการนี้เพื่อเพิ่มรายได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) ระบุว่า ธุรกิจโรงแรมปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติของภาครัฐ เช่น การปรับตัวตามภาวะฉุกเฉิน การใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยและการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ

ระยะที่ 3 เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสเริ่มคลี่คลาย ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจึงมุ่งเน้นด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจซื้อโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงานและเพิ่มการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิมและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการท่องเที่ยวให้เฉพาะเจาะจงตามความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) ระบุว่าในช่วงหลังวิกฤต ธุรกิจต้องใช้การฟื้นตัวที่รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับมือกับสถานการณ์ เช่น การจัดโปรแกรมสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ การทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวในประเทศ จัดทำแพคเกจ Staycation นำระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยงานบริการ เช่น แชตอิน-แชตเอาท์ การส่งการในห้องพัก การค้นหาข้อมูลบริการต่าง ๆ รวมทั้งการปรับแผนดำเนินธุรกิจร่วมมือกับพันธมิตร เช่น บริษัททัวร์, สายการบิน, เอเจนซี ธุรกิจท่องเที่ยว เช่น ผู้ประกอบการจัดนำเที่ยวภายในประเทศ (Travel Operator) ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) รวมถึงบริษัทจัดการปลายทาง (DMC: Destination Management Company) ควรที่จะทำการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเก่า และใหม่ให้สม่ำเสมอ เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า

และบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Yeh (2021) ได้วิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการวิกฤตของการท่องเที่ยวในช่วงวิกฤต COVID-19 และพบว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) และการสนับสนุนให้กู้เงินจากรัฐบาลเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 และสอดคล้องกับการศึกษาของ Jiang and Wen (2020) ได้นำเสนอการใช้นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ (Business Innovation) เช่น การให้บริการแบบอัตโนมัติ หรือการใช้ AI ระบบดิจิทัล และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยด้านการบริการ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ และงานวิจัยของ Pompurová, Sokolová and Cole (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ของธุรกิจนำเที่ยวหลังโควิด-19 ในประเทศสโลวาเกีย และเสนอว่าธุรกิจนำเที่ยวควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกับลูกค้าโดยเฉพาะการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสร้างความต้องการซื้อใหม่ ซึ่ง Brown, Mawson and Mason (2017) ได้ระบุว่า ในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวของธุรกิจบริการขนาดเล็ก ยังคงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Saving Strategy) ไปพร้อม ๆ กับการรุกรานนวัตกรรมธุรกิจและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ ซึ่ง Wen, et al. (2021) เสนอว่า รูปแบบการท่องเที่ยวและบริการที่เน้นสุขภาพและอาหาร อาจจะกลายเป็นบริการใหม่ ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นหลังการระบาดของ COVID-19 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pompurová, Sokolová and Cole (2020) ที่พบว่าธุรกิจนำเที่ยวแบบเฉพาะ (Specialized Tour Operators) ที่มีรูปแบบสินค้าและบริการที่เฉพาะ เช่น บริการที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ซึ่งมีอยู่น้อยกว่าธุรกิจนำเที่ยวแบบ Mass สามารถสร้างความแตกต่างและมีคู่แข่งน้อยกว่า จะสามารถอยู่รอดดีกว่าธุรกิจที่นำเสนอขายสินค้าแบบ Mass หลังจากเกิดภาวะวิกฤต COVID-19

3. การสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

จากการศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล เรียบเรียงข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทย (Inbound Tour Operator) ผลการวิจัย พบว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยมีการปรับตัวในช่วงของวิกฤตโดยใช้กลยุทธ์การปรับตัว ดังนี้

ระยะแรกของการเกิดวิกฤต COVID-19 เป็นช่วงเผื่อระวังและประเมินความเสี่ยง ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) โดยใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือกลยุทธ์การประหยัด (Saving Strategy) อาทิ การขายกิจการหรือทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องของธุรกิจหลักเพื่อเป็นการลดปัญหากระแสเงินสดและรักษาสภาพคล่องทางการเงินที่จะเกิดขึ้นเมื่อวิกฤตเข้าสู่ขั้นที่รุนแรงมากขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Hao, et al. (2020); Le and Phi (2021)

ระยะที่ 2 เป็นช่วงระยะที่มีการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในระยะนี้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้ปรับใช้กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) เกี่ยวกับการใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยตามที่รัฐบาลกำหนด และมีการใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) หรือ กลยุทธ์การประคับประคอง (Surviving Strategy) โดยเฉพาะการใช้มาตรการลดและตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น การลดจำนวนพนักงาน ลดชั่วโมงงาน ตัดสัญญาการจ้าง เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) และงานวิจัยของ Do, et al. (2022) และเมื่อสถานการณ์เข้าสู่ขั้นรุนแรง แนวทางการรับมือจะปรับใช้กลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Strategy) ตามลำดับขั้นของสถานการณ์ โดยมี 2 แนวปฏิบัติ คือ 1) กลยุทธ์การจำศีล (Hibernation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับกับสถานการณ์ภายนอก ด้วยการปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและเหมาะสมกับเหตุการณ์จากทรัพยากรที่มีอยู่ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ (Service Transformation Strategies) เป็นการปรับปรุงแนวทางการให้บริการให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและความคาดหวังของผู้บริโภค สอดคล้องกับงานวิจัยของ Le and Phi (2021) และงานวิจัยของ Do, et al. (2022) อีกทั้งยังพบว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) และการสนับสนุนให้กู้เงินจากรัฐบาล คือ ปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต COVID-19 เป็นไปตามงานวิจัยของ Williams and Price (2020) และงานวิจัยของ Chen and Yeh (2021)

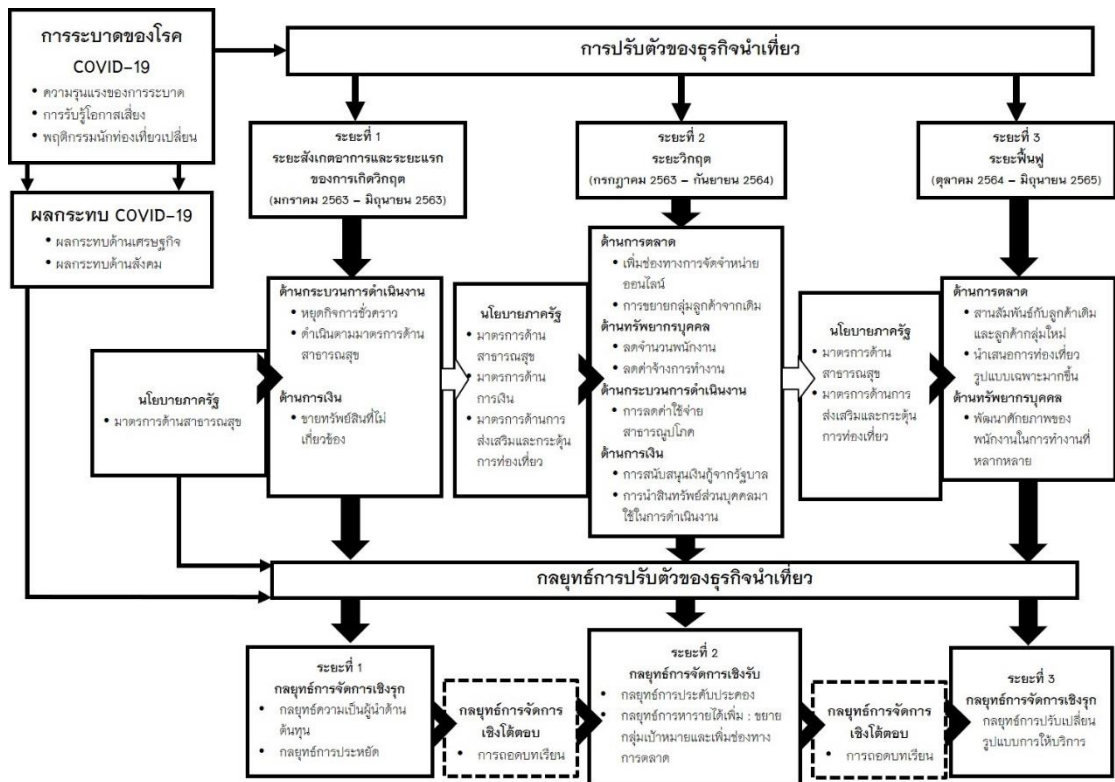
ระยะที่ 3 เป็นช่วงสถานการณ์วิกฤตคลี่คลาย ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปเริ่มฟื้นฟูกิจการ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เพื่อกระตุ้นให้เกิดรายได้เข้ากิจการ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery Strategies) ที่เน้นการตลาดและส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจซื้อเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการหลายคน Jiang and Wen (2020); Pompurová, Sokolová and Cole (2020); Wen, et al. (2021) เสนอว่า ธุรกิจนำเที่ยวควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกับลูกค้าโดยเฉพาะการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสร้างความต้องการซื้อใหม่ ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pompurová, Sokolová and Cole (2020); Wen, et al. (2021) กล่าวว่า ธุรกิจนำเที่ยวต้องสร้าง

ความแตกต่าง (Differentiation) ในการนำเสนอบริการที่สอดคล้องกับความความคาดหวังของผู้บริโภคที่ปรารถนาด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและการบริการส่วนบุคคลที่สูงขึ้น รวมทั้งธุรกิจนำเที่ยวแบบเฉพาะ (Specialized Tour Operators) โดยเฉพาะรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และอาหาร

ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวระยะสั้นและระยะปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Do, et al. (2022) ที่ระบุว่าธุรกิจนำเที่ยวมีมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวระยะสั้น และระยะปานกลาง (Short and medium-term Strategies) มากกว่าการวางแผนในระยะยาว

เมื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปมีการปรับใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตในแต่ละระยะแตกต่างกัน โดยพบว่า ระยะที่ 1 ใช้ กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การประหยัด ระยะที่ 2 ใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรับ ได้แก่ กลยุทธ์การประคับประคอง และกลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม: การขยายกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการตลาด และ ระยะที่ 3 ใช้กลยุทธ์การจัดการวิกฤตเชิงรุก โดยเน้น กลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้ใช้กลยุทธ์เชิงโต้ตอบโดยการถอดบทเรียนจากประสบการณ์แล้วนำมาพัฒนาปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤตในแต่ละระยะต่อไป

แสดงได้ดังภาพ 15



ภาพ 15 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การบรรเทาความเดือดร้อนแก่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรป ภาครัฐสามารถออกนโยบายเร่งด่วน มีมาตรการทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว
2. ในระยะของการฟื้นฟู ภาครัฐสามารถส่งเสริมและสนับสนุน ออกแคมเปญการท่องเที่ยวรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางภายในประเทศ และเพื่อเป็นการสำรวจตลาดล่วงหน้า
3. ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อหารายได้เพิ่มในภาวะวิกฤต
 ผู้วิจัยหวังว่าภาวะวิกฤต COVID-19 ครั้งนี้ จะเป็นบทเรียนที่ดีสำหรับธุรกิจนำเที่ยวในการดำเนินกลยุทธ์อย่างระมัดระวังเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สามารถศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมถึงโรงแรม ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก และสถานที่ท่องเที่ยวอื่น ๆ เพื่อให้รัฐบาลนำข้อมูลที่ได้รับไปวางแผนรับมือกับวิกฤตในอนาคต ซึ่งรวมถึงภาคธุรกิจที่สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบจากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการภาวะวิกฤตในอนาคต

ข้อจำกัดในงานวิจัย

เนื่องจากการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในประเทศไทยในช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจำนวนมากหยุดการดำเนินธุรกิจชั่วคราวและผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยและด้านสุขภาพสูงส่งผลให้มีอุปสรรคการดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยจึงปรับวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ในระลอกที่มีการระบาดสูงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563ก). **พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม**. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563, จาก <https://www.mots.go.th/news/category/372>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563ข). **ประชุมรัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียนสมัยพิเศษ ว่าด้วยโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)**. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2564, จาก <https://mots.go.th/News-view.php?nid=12639>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564ก). **ประเภทใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และอัตราเงินหลักประกันการประกอบธุรกิจนำเที่ยว**. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2565, จาก <https://www.facebook.com/Deptourism/photos/a.115799065171565/3781786705239431/?type=3>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564ข). **รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว: COVID-19 กับผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ไตรมาส 1/2563**. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.mots.go.th/download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **'ททท.' ผุดแผนฟื้นฟูหลังโควิด ซีเทรนด์ 'FTT' ทวีริศต์มาแรง**. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/876672>
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563). **'รัฐ-เอกชน' ยกระดับเที่ยวปลอดภัย เตรียมเปิดตัวสัญลักษณ์ 'เซฟตี้-เฮลธ์'**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/878087>.
- กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). **COVID-19 ต่อภาคการท่องเที่ยวไทย ผลกระทบและแนวทางการแก้ไขปัญหา**. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.mots.go.th/download/BannerLink/PBVol01Covid_DigitalEd.pdf
- กองเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). **สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563**. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2564, จาก https://www.mots.go.th/download/article/article_20210217155048.pdf

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2563). **Thailand officially launches ‘special tourist visa’ for long-staying visitors.** สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.tatnews.org/2020/10/thailand-officially-launches-special-tourist-visa-for-long-staying-visitors-3/>: <https://www.tatnews.org/2020/10/thailand-officially-launches-special-tourist-visa-for-long-staying-visitors-3>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวบรวมโดย Krungthai COMPASS. (2563). **Research Note: Krungthai COMPASS ประเมิน “เราเที่ยวด้วยกัน” กระตุ้นท่องเที่ยวได้ 3.6-6.2 หมื่นล้านบาท.** สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564, จาก https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_579Research_Note_20_07_63.pdf
- ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์. (2542). **การวางแผนและพัฒนาลาดการท่องเที่ยว.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐอร เบญจปฐุมรงค์ และชุตินา เกียรติเรืองไกร. (2565). **การเปลี่ยนแปลงภาคการท่องเที่ยวไทยกับก้าวต่อไปหลังเปิดประเทศ.** สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2565, จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/25650392TheKnowledge_Travel.aspx
- ด้านสินค้าและธุรกิจการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2563). **Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA).** สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2563, จาก <https://thailandsha.tourismthailand.org/landing>
- ธนิช ธนกรไพศาล. (2563). **สหภาพยุโรป เรียกร้องให้ชาติสมาชิกผ่อนปรนมาตรการปิดพรมแดน เพื่อฟื้นฟูภาคการท่องเที่ยว หลังสามารถควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้แล้ว.** สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2563, จาก <https://thainews.prd.go.th/th/news/detail/TCATG200513174436135>
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2549). **การพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว.** กรุงเทพฯ: เพรสแอนด์ ดีไซน์.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา และปทุมพร แก้วคำ. (2558). **ธุรกิจนำเที่ยว (พิมพ์ครั้งที่ 3).** นนทบุรี: เพ็รน์ข้าหลวง.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2563ก). **เปิดเงื่อนไข STV วีซ่านักท่องเที่ยวประเภทพิเศษ ดึงกลุ่มกำลังซื้อสูง.** สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-528261>

- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2563ข). **เปิดมาตรการรับมือโควิด-19 “อาเชียน” คุมธุรกิจ-ท่องเที่ยว? สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564, จาก**
<https://www.prachachat.net/tourism/news-450986>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563ก). **หลักสูตรใหม่ไขความเข้าใจโมฆะ เปิดทางสร้าง “อาชีพอ” แก่ผู้สนใจ ของขวัญรับปีใหม่ 2564. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2563, จาก**
<https://mgronline.com/entertainment/detail/9630000132992>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563ข). **“STV” ก็ดีกว่าไม่ทำอะไร หัวเชื้อหวังฟื้นท่องเที่ยวไทย. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2563, จาก** <https://mgronline.com/business/detail/9630000096497>
- พลอยจันทร์ สุขคง. (2563). **รู้จัก SHA ตราสัญลักษณ์ความปลอดภัยด้านการท่องเที่ยวยุคปกติใหม่. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2564, จาก** <https://thestandard.co/sha-new-security-sign-for-new-normal-tourism/>
- พิศรา เสริมรัตนวิศิษฐ์. (2560). **แผนธุรกิจนำเที่ยวไทยแบบ Private Tour สำหรับนักท่องเที่ยวญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.**
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2560). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดวงกมล.**
- มณฑิรา เกียรติถาวรนนท์. (2558). **การจัดการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในวิกฤตการณ์ทางการเมืองและความไม่สงบในจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์, บธ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.**
- มติชนออนไลน์. (2563). **รวมมาตรการ ‘รบ.’ เยียวยาทุกกลุ่มบรรเทาพิษ ‘โควิด’ กลุ่มประชาชนทั่วไป. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563, จาก** <https://www.matichon.co.th/politics/politics-in-depth/news>
- รณนัทธ พันโกฏิ. (2560). **การจัดการภัยพิบัติสึนามิในเมืองท่องเที่ยวภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน: ศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เสี่ยงภัย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.**
- รักพงษ์ ขอลือ. (2566). **อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.**
- รัฐบาลไทย. (2563). **ด้านเศรษฐกิจ: มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนาต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงทางอ้อม ระยะที่ 1. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564, จาก** <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/27052>.

- เลิศพร ภาระสกุล. (2559). **พฤติกรรมนักท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารัชต์ มัชฌมบุรุษ. (2552). **รูปแบบการบริหารจัดการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น ที่พำนักระยะยาวในจังหวัดเชียงใหม่**. ดุษฎีนิพนธ์, ปร.ด., มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- ศุภิณญา ธารารัตนสุวรรณ. (2563). **ผลกระทบเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อวิกฤตการท่องเที่ยวของประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. (2563). **ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://www.hsscovid.com/files/A%20State%20Quarantine%2017.4.63.pdf>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **ศูนย์วิจัยกสิกรไทย**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://kasikornresearch.com/Pages/ftp-handler.aspx?token=a4cfd72c-8435-4a97-b4a3-126262fdd34b>
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเอเธนส์. (2564). **คุ่มค่า-เดินทางง่าย-ใส่ใจโลก คติใหม่ของนทท.ชาวยุโรป**. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://globthailand.com/greece-26122021/>
- สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). **โอกาส ความได้เปรียบ และจุดแข็งของประเทศ**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2563, จาก http://nscr.nesdc.go.th/nesdc_uat/covid-19/
- สยามรัฐออนไลน์. (2563). **ธุรกิจโรงแรมชุกชุม 'หาโอกาสในวิกฤติ' ด้วยแนวคิด 4 ข้อสู่การปรับตัวหลังวิกฤติโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2564, จาก <https://siamrath.co.th/n/165555>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **รายงานการศึกษาเบื้องต้น การจัดการภัยพิบัติและการฟื้นฟูบูรณะหลังการเกิดภัยกรณีศึกษาไทยและต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). **รายงานสรุปการจัดทำบัญชีประชาชาติด้านการท่องเที่ยว โครงการพัฒนาและจัดทำบัญชีประชาชาติด้านการ**

- ท่องเที่ยว (Tourism Satellite Account: TSA).** สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2564, จาก <https://anyflip.com/vlhbe/xnnt/basic/301-319>
- สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2546). **เอกสารชุดฝึกอบรมทางไกล หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน.** นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุวิมล ตีรกาพันธ์. (2557). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อชิป จันทรสุรีย์. (2564). HOTEL+HOSPITAL=HOSPITEL: กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์โรคระบาด COVID-19. **วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, 8(2), 114-131.
- อรอนงค์ ฉียบแหลม และจันทิรา รัตน์รัตน์. (2562). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในการเดินทางมาเยือนชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่. **วารสารทางการจัดการมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**, 8(4), 42-54.
- อริสรา เสยานนท์. (2560). **การประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อริสรา เสยานนท์. (2563). **การจัดการวิกฤตการณ์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Anzolin, E., Mason, J. and Nikolaeva, M. (2020). **Canceled bookings, empty rooms: coronavirus takes toll on tourism.** Retrieved March 21, 2020, from <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-travel/canceled-bookings-empty-rooms-coronavirus-takes-toll-on-tourism-idUSKBN20R2NX>
- Berkowitz, S. (1997). **Analyzing qualitative data.** US: Division of Research, Evaluation and Communication, National Science Foundation.
- Bhaskara, G. I., Filimonau, V., Wijaya, N. M. S. and Suryasih, I. A. (2021). The future of tourism in light of increasing natural disasters. **Journal of Tourism Futures**, 7(2), 174-178.
- Brown, R., Mawson, S. and Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, 29(5-6), 414-443.

- Bryman, A. (2014). **Social Research Methods** (5th ed.). UK: Oxford University Press.
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington–Gray, L. and Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the U.S. **Tourism Management Perspectives**, 20, 195–203.
- Campiranon, K. (2009). **Critical success factors of crisis management in tourism: a case study of political crisis in Thailand**. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Celik, S. and Atac, B. (2021). The Effects of the Covid–19 Pandemic on Travel Agencies: Evidence from Turkey. **Journal of Tourism Quarterly**, 3(3), 166–176.
- Chen, H.–C. and Yeh, C.–W. (2021). Global financial crisis and COVID–19: Industrial reactions. **Finance Research Letters**, 42, 101940.
- Chinese Culture Connection. (1987). Chinese values and the search for culture–free dimensions of culture. **Cross–Cultural Psychology**, 18(2), 143–164.
- Collins., S. (2020). **COVID–19 recovery in the UK – the importance of domestic demand**. Retrieved November 2, 2020, from <https://www.hvs.com/article/8787-covid-19-recovery-in-the-uk-the-importance-of-domestic-demand>
- Coombs, W. T. (2012). **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding** (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Covello, V. (1995). **Opening the black box risk conference**. Canada: McMaster University Press.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L. and Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. **The Counseling Psychologist**, 35(2), 236–264.
- Cró, S. and Martins, A. M. (2017). Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? **Tourism Management**, 63, 3–9.
- Darлак, J., Lund, T., Daniel, A. C. and Eluri, K. C. (2020). **Airlines suspend flights due to coronavirus outbreak**. Retrieved March 10, 2020, from <https://www.reuters.com/article/us-china-health-airlines-factbox/factbox-airlines-suspend-flights-due-to-coronavirus-outbreak-idUSKBN20Q2XA>

- Department of Tourism. (2016). **Tour operator standard**. Retrieved June 10, 2019, from <http://tourism.go.th/home/listcontent/5/6401/172>
- Disanza, J. R. and Legge, N. J. (2005). **Business and professional communication: plans, processes, and performance** (3rd ed ed.). Boston: Pearson, Education.
- Do, T. N., Burke, P. J., Hughes, L. and Thi, T. D. (2022). Policy options for offshore wind power in Vietnam. **Marine Policy**, 141, 105080.
- Douglas, M. (1994). **Risk and Blame: Essays in Cultural Theory**. London: London: Routledge.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. and Valizade, D. (2021). **Management and business research**. Thousand Oaks: Sage.
- Elearning, P. (2018). **Thong Tiew Thai**. Retrieved September 30, 2020,, from http://www.praveetelearning.com/subject_detail.php?id=2
- Estevão, C. and Costa, C. (2020). Natural disaster management in tourist destinations: a systematic literature review. **European Journal of Tourism Research**, 25, 1–17.
- Fakhrudin, B., Blanchard, K. and Ragupathy, D. (2020). Are we there yet? The transition from response to recovery for the COVID–19 pandemic. **Progress in Disaster Science**, 7, 100102.
- Floyd, D. L., Prentice–Dunn, S. and Rogers, R. W. (2000). A Meta–Analysis of Research on Protection Motivation Theory. **Journal of Applied Social Psychology**, 30(2), 407–429.
- Floyd, M. F. and Pennington–Gray, L. (2004). Profiling risk perceptions of tourists. **Annals of Tourism Research**, 31(4), 1051–1054.
- Gain, A. (2021). **Competitive Edge with The Culture Factor: Country Comparison Tool**. Retrieved March 30, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Gössling, S., Scott, D. and Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID–19. **Journal of Sustainable Tourism**, 29(1), 1–20.

- Grant, S. E. and Powell, D. (2000). **Crisis response and communication planning manual**. Canada: Prepared for the Ontario Ministry of Agriculture, Food and Public Affairs.
- Hao, F., Tan, W., Jiang, L., Zhang, L., Zhao, X., Zou, Y., et al. (2020). Do psychiatric patients experience more psychiatric symptoms during COVID-19 pandemic and lockdown? A case-control study with service and research implications for immunopsychiatry. **Brain, Behavior, and Immunity**, 87, 100-106.
- Harris, P. R., Moran, R. T. and Moran, S. V. (2004). **Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century**. Oxford: Elsevier Heinemann Butterworth.
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J. A., Turrión, J. and Velázquez, F. J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. **Tourism Management**, 88, 104395.
- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2005). **Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival** (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Ivkov, M., Blešić, I., Janičević, S., Kovačić, S., Miljković, Đ., Lukić, T., et al. (2019). Natural Disasters vs Hotel Industry Resilience: An Exploratory Study among Hotel Managers from Europe. 11(1), 378-390.
- Jankingthong, K. and Jankingthong, W. (2021). The Guidance for Potential Development of Tour Business Entrepreneurs in Songkhla Province and Linkage Areas (Phatthalung, Nakhon Si Thammarat, Pattani, Yala, Narathiwat and Satun). **Journal of Liberal Arts, Prince of Songkla University**, 13(1), 45-69.
- Jiang, Y. and Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(8), 2563-2573.
- Jones Lang LaSalle. (2020). **Strategic Entrepreneurship in the Hotel Industry**. Retrieved April 26, 2021, from <https://www.jll.co.th/th/newsroom/thailand-s-hotel-owners-and-operators-come-up-with-innovative-strategies-to-limit-business-impact>

- Le, D. and Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. **International Journal of Hospitality Management**, 94, 102808.
- Lee, C. K., Song, H. J., Bendle, L. J., Kim, M. J. and Han, H. (2012). The impact of non-pharmaceutical interventions for 2009 H1N1 influenza on travel intentions: A model of goal-directed behavior. **Tour Manag**, 33(1), 89-99.
- Leggat, P. A., Brown, L. H., Aitken, P. and Speare, R. (2010). Level of Concern and Precaution Taking Among Australians Regarding Travel During Pandemic (H1N1) 2009: Results From the 2009 Queensland Social Survey. **Journal of Travel Medicine**, 17(5), 291-295.
- Lerbinger, O. (1997). **The Crisis Manager**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Levy, S. E. and Hawkins, D. E. (2009). Peace Through Tourism: Commerce Based Principles and Practices. **Journal of Business Ethics**, 89(4), 569-585.
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P. and Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. **Tourism Geographies**, 22(3), 455-466.
- Li, T. and Wang, Y. (2022). Corporate responsibility towards employees and innovation: Evidence from an emerging market. **International Review of Financial Analysis**, 84, 102410.
- Long, R. K. (2001). Seven needless sins of crisis (mis)management. **PR Tactics**, August, 13-25.
- Mayo, E. and Jarvis, L. (1981). **The Psychology of leisure travel**. Boston: CBI Publishing.
- Naumov, N., Varadzhakova, D. and Naydenov, A. (2021). Sanitation and hygiene as factors for choosing a place to stay: perceptions of the Bulgarian tourists. **Anatolia**, 32(1), 144-147.
- Neuburger, L. and Egger, R. (2021). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: a case study of the DACH region. **Current Issues in Tourism**, 24(7), 1003-1016.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. **Career Development International**, 5(1), 26-28.

- Pawida, W. (2020). **Case study and Promotion of hotel under COVID-19 circumstance**. Retrieved April 26, 2021, from <https://propholic.com/prop-talk>
- Peters, K., Peters, J. and Peters, N. (2020). **Visit people Tourism Recovery**. Retrieved November 2, 2020, from <http://kppm.com.au/wp-content/uploads/2020/04/KPPM-Tourism-Recovery-Lit-Review-4-4-20.pdf>
- Pizam, A. and Fleischer, A. (2002). Severity versus Frequency of Acts of Terrorism: Which Has a Larger Impact on Tourism Demand? **Journal of Travel Research**, 40(3), 337–339.
- Pompurová, K., Sokolová, J. and Cole, D. (2020). Domestic Volunteer Tourism Demand in Slovakia. **European Journal of Tourism Research**, 25(2020), 1–15.
- Promnil, N. and Polnyotee, M. (2023). Crisis Management Strategy for Recovery of Small and Medium Hotels after the COVID-19 Pandemic in Thailand. **Sustainability**, 15(5).
- Richardson, S. L. and Crompton, J. (1988). Vacation patterns of French and English Canadians. **Annals of Tourism Research**, 15(3), 430–435.
- Sadi, M. A. and Bartels, F. L. (1998). The Asian Economic Crisis and International Business: Implications for Tourism. **The Journal of Hospitality Financial Management**, 6(1), 85–100.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. and McDaniel, E. R. (2012). **Intercultural communication : a reader** (13th ed.). Boston, Mass.: Wadsworth Cengage Learning.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). **Research Methods for Business Students**. New York: Pearson Education.
- Seitel, F. P. (2007). **The Practice of Public Relations** (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sian, T. L., Subramonian, H., Tung, L., San, W. H., Hui, K. and Kulampalil, T. (2009). **Fundamentals of Hospitality and Tourism Management**. Malaysia: Open University of Malaysia.
- Skift. (2020). **Coronavirus and the travel industry**. Retrieved March 21, 2020, from <https://skift.com/coronavirus-and-travel/>

- Smith, S. M., Nichols, T. E., Vidaurre, D., Winkler, A. M., Behrens, T. E. J., Glasser, M. F., et al. (2015). A positive–negative mode of population covariation links brain connectivity, demographics and behavior. **Nature Neuroscience**, 18(11), 1565–1567.
- Sönmez, S. F. and Graefe, A. R. (1998). Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. **Annals of Tourism Research**, 25(1), 112–144.
- Stake, R. E. (2006). **Multiple case study analysis**. New York: The Guilford Press.
- ThaiWebsites.com. (2020). **Tourism Statistics Thailand 2000–2020**. Retrieved 30 October, 2020, from <https://www.thaiwebsites.com/tourism.asp>
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W. and Sellnow, T. L. (2007). Post–crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post–crisis discourse. **Public Relations Review**, 33(2), 130–134.
- United Nations World Tourism Organization. (2020a). **Tourism and coronavirus disease (COVID–19)**. Retrieved March 8, 2020, from <https://www.unwto.org/sustainable-development/resilience-of-tourism>
- United Nations World Tourism Organization. (2020b). **International tourist arrivals could fall by 20–30% in 2020**. Retrieved March 26, 2020, from <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020>
- Vaidya, R., Spencer, J., Herten–Crabb, A., Lillywhite, L. and Moon, S. (2017). **Infectious Disease Outbreaks, Travel and Tourism: Monitoring for Preparedness**. UK: The Royal Institute of International Affairs
- Van Vuuren, C. and Slabbert, E. (2011). Travel motivations and behaviour of tourists to a south african resort. **Tourism and Management Studies**, 1, 295–304.
- Veronika, V. (2019). Crisis Management Process–A Literature Review and a Conceptual Integration. **Acta Oeconomica Pragensia, Prague University of Economics and Business**, 2019(3–4), 61–77.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S. and Liu, F. (2021). COVID–19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. **Tourism Review**, 76(1), 74–87.

- Williams, G. and Price, M. (2020). **Businesses pleased with support**. Retrieved March 4, 2021, from <https://www.odt.co.nz/regions/queenstown/businesses-pleased-support>
- Yin, R. K. (2009). **Case study research: Design and methods** (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Zenker, S., von Wallpach, S., Braun, E. and Vallaster, C. (2019). How the refugee crisis impacts the decision structure of tourists: A cross-country scenario study. **Tourism Management**, 71, 197–212.




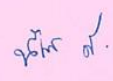


ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย

 คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO HUMAN ETHICS COMMITTEE 19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 เบอร์โทรศัพท์ 05446 6666	
เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย	
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินการให้การรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP และ 45CFR 46.101(b)	
ชื่อโครงการ	: กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19 : Adaptive Strategies of European-Tourist-Based Tour Operators during COVID-19 Pandemic
เลขที่โครงการวิจัย	: UP-HEC 2.1/056/66
ผู้วิจัยหลัก	: นางสาวธนาภรณ์ ภูพฤษชาติ
สังกัดหน่วยงาน	: คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
ที่ปรึกษา	: ดร.นิรมล พรหมนิล, ดร.วราภรณ์ มัชฌิมบุรุษ, ดร.ชมพูนุช จิตติถาวร
สังกัดหน่วยงาน	: คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
ลงนาม	 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ) ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
วันที่รับรอง	: 28 กุมภาพันธ์ 2566
หมายเหตุ	1. ไม่ต้องส่งรายงานความก้าวหน้า 2. ส่งรายงานปิดโครงการเมื่อสิ้นสุดการศึกษา

ภาพ 16 เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์งานวิจัยสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นสำหรับใช้ในการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งอยู่ในการควบคุมดูแลของคณาจารย์ที่ปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 และเพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้เป็นประโยชน์ในการเสนอแนะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวต่อไป

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลกระทบขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

ตอนที่ 3 การปรับตัวขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธนาภรณ์ ภู่พฤษชาติ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ-นามสกุล

อาชีพ/ตำแหน่ง

หน่วยงาน

หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่

สถานที่ที่ให้สัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์ เวลา

1. องค์กรของท่านจัดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวประเภทใด

.....

.....

.....

.....

2. องค์กรของท่านจัดทะเบียนพาณิชย์ประเภทใด

.....

.....

.....

.....

3. เจ้าขององค์กรของท่านมีสัญชาติใด

.....

.....

.....

.....

4. ก่อนเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงานประจำจำนวนเท่าใด และเมื่อเกิดภาวะวิกฤต COVID-19 องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงานประจำลดลงหรือไม่ หากมีจำนวนลดลงคงเหลือจำนวนพนักงานประจำเท่าใด

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ผลกระทบขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต COVID-19 อย่างไร (ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม) ในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 การปรับตัวขององค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19

1. ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ให้บริการนักท่องเที่ยวชาวยุโรปจะมีกลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไร (ด้านการตลาด ด้านการเงินและการลงทุน ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และด้านนโยบายในการบริหารจัดการ) ในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

.....

.....

.....

2. ภาครัฐมีนโยบายที่สนับสนุนส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยในตลาดยุโรปในแต่ละระยะของวิกฤตอย่างไร

.....

.....

.....

3. แนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตหากเปิดประเทศเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์งานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาครัฐ



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวชาวยุโรปในภาวะวิกฤต COVID-19

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นสำหรับใช้ในการศึกษาและจัดทำดัชนีนิพนธ์ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งอยู่ในการควบคุมดูแลของคณาจารย์ที่ปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต COVID-19 เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 และเพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยในภาวะวิกฤต COVID-19 โดยแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและช่วยเหลืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาวะปกติ

ตอนที่ 2 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและช่วยเหลืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตโควิด -19

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้นโยบายภาครัฐในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธนาภรณ์ ภู่พฤกษ์ชาติ

ผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ชนาภรณ์ ภู่พฤกษ์ชาติ
วัน เดือน ปี เกิด	8 มกราคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 ศศ.ม. (การจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว), มหาวิทยาลัยรัตนนคร, พิษณุโลก พ.ศ. 2550 ศศ.บ. (อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยว), มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต, กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	103/214 ซอยเคหะร่มเกล้า 38 หมู่บ้านการเคหะชุมชนร่มเกล้า แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
ผลงานตีพิมพ์	ชนาภรณ์ ภู่พฤกษ์ชาติ, นีรมล พรหมนิล, วาริชต์ มัชฌิมบุรุษ และชมพูนุช จิตติถาวร. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). การประยุกต์ใช้นโยบายและ มาตรการภาครัฐของธุรกิจนำเที่ยวนักท่องเที่ยวต่างชาติในช่วง วิกฤต COVID-19. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 10(1). Tanaporn Pooprueksachat, Niramol Promnil, Warach Madhyamapurush and Chompunuch Jittithavorn. (2022). The Impact of COVID-19 Pandemic towards Inbound Tour Operators in Thailand. In Book of Abstracts (p. 8). Lucerne: International Conference on Tourism and Business ICTB Tanaporn Pooprueksachat, Niramol Promnil, Warach Madhyamapurush and Chompunuch Jittithavorn. (2023). The survival strategies of inbound tour operator in Thailand. Journal of Namibian Studies, 33(2023), 2879-2912.