การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่รูปแบบการดำเนินกิจการวิถีใหม่หลังผ่านวิกฤตการแพร่ระบาดของโคโรน่าไวรัส 2019

BUSINESS TRANFORMATION FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS (SMEs) TO THE NEW BUSINESS MODEL AFTER CORONA VIRUS OUTBREAK (COVID-19)

วันที่รับต้นฉบับบทความ: 24 ตุลาคม 2563
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 21 เมษายน 2564
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 30 เมษายน 2564

นิคม หมูหล้า*
Nikhom Mulha

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการต่อการทำธุรกิจจากการแพร่ระบาดของโคโรน่าไวรัส 2019 เพื่อศึกษาการวางกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเพื่อศึกษาการปรับตัวให้เหมาะสมกับการฟื้นตัวของธุรกิจ SMEs การระบาดทั่วโลกของโคโรน่าไวรัส 2019 เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 พบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหู่เป่ย ประเทศจีน ซึ่งการระบาดในครั้งนี้องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศให้เป็นการระบาดฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วโลกในวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2563 ซึ่งการระบาดนี้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมไปถึงวิถีชีวิตของผู้คนที่ต้องปรับตัวอย่างมากต่อการระบาดของโคโรน่าไวรัส 2019 นับตั้งแต่สิ้นปี พ.ศ. 2562 มีรายงานอย่างเป็นทางการว่าพบผู้ป่วยติดเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่นี้คนแรกของโลก โดยมีชื่อเรียกกันว่า “โควิด-19” ในปัจจุบันเริ่มเห็นสัญญาณที่ดีขึ้นบ้างในวิกฤตโรคระบาดนี้ โดยเฉพาะในจีน สะท้อนจากอัตราการติดเชื้อโควิด-19 ในจีนที่มีแนวโน้มชะลอลง รวมทั้งอัตราการเสียชีวิตอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับไวรัสอื่น ๆ ซึ่งผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั่วโลกจะบรรเทาลงและสิ้นสุดในเร็ววัน อย่างไรก็ตามคงปฏิเสธไม่ได้ว่าโควิด-19 ได้สร้างความวิตกกังวลและตื่นกลัวให้กับผู้คนทั่วโลกในช่วงที่ผ่านมามาก ทั้งในแง่สวัสดิภาพและผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

คำสำคัญ: ชีวิตวิถีใหม่, การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ, โคโรน่าไวรัส 2019 (โควิด-19)

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี e-Mail: thanpisit_pk@hotmail.com

ABSTRACT

The objective of this articles is to study the operating adjustment of SMEs during the COVID-19 pandemic for implementing business strategies in changing environment, so entrepreneurs can adjust to the economic recovery. The outbreak of the Corona virus started to spread in December 2019, later it become a global pandemic, it was first discovered in Wuhan (the capital of Hubei province in China). On January 2020, the World Health Organization (WHO) declared an international public health emergency later a global epidemic on March 21, 2020. It became more serious towards the end of the year. It is certain that the outbreak of the Corona virus (Covid-19) affected every sector, including economics, politics, world society, as well as the way of life of people to. There are official reports of the world's first new virus infection or now known as "Covid-19". Even though, this situation is considered a nightmare therefore there is a goodness because it is the beginning of the signs of improvement in this epidemic crisis. Particularly, in China, it reflected by the rate of COVID-19. It slowed down including a death rate compared to other viruses. The author hoped that this global epidemic of the corona virus will subside and end soon. However, it cannot be denied that the corona virus has caused anxiety and fear for people all over the world in recent years.

Keywords: new normal, business transformation, Corona virus 2019 (COVID-19).

บทนำ

จากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019 (โควิด-19) ที่ผ่านมา ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกซบเซาลงอย่างน่าเป็นห่วง รวมถึงเศรษฐกิจในประเทศไทยด้วย เป็นผลให้ผู้ประกอบการในภาคส่วนของธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของกิจการ โดยภาครัฐได้มีมาตรการต่าง ๆ ออกมาใช้กำกับเพื่อการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น การสวมใส่หน้ากากอนามัย การล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ เป็นต้น รวมถึงมาตรการการป้องกันอื่น ๆ อีก เช่น บังคับใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2458 ส่งผลให้ประชาชนใน

ประเทศต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างไปจากเดิม หรือที่เรียกว่า “ชีวิตวิถีใหม่ (new normal)” ดังนั้นผู้ประกอบการทุกภาคส่วนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับความเหมาะสมและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ การเข้ารับการบริการในธุรกิจต่าง ๆ ต้องปฏิบัติตามมาตรการป้องกันต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) การลงชื่อเข้าใช้บริการผ่านแอปพลิเคชัน “ไทยชนะ” ของภาครัฐ การจำกัดจำนวนคนเข้าใช้บริการ และการกำหนดระยะเวลาเข้าใช้บริการ จากมาตรการดังกล่าวจึงทำให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีโซเชียลมีเดีย (social media) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารกิจการให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงการระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019

การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019 (โควิด-19) ในช่วงเดือนมกราคม ถึงพฤษภาคม 2563 ประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อจำนวนมาก รัฐบาลจึงออกมาตรการเพิ่มขึ้นเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น การปิดการเข้า-ออกประเทศ การมีคำสั่งปิดการดำเนินการชั่วคราวหลากหลายกิจการ และองค์กรภาคเอกชนได้ให้การตอบรับมาตรการของรัฐโดยการให้บุคลากรหยุดการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานจากเคหะสถานของตนเอง (work from home) จึงทำให้พฤติกรรมการรับรู้ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการรับรู้และการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นพฤติกรรมถาวรแม้โรคระบาดจะดีขึ้น ความต้องการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มีอัตราเติบโตสูงขึ้น โดยผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้ามากขึ้น มีความอ่อนไหวด้านราคาลดน้อยลง จึงเป็นโอกาสของการแข่งขันด้านคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็มีผู้บริโภคกลุ่มใหม่ เช่น ผู้สูงอายุ ที่นิยมซื้อสินค้าออนไลน์สูงขึ้น จึงเป็นโอกาสสำคัญของผู้ประกอบการที่จะเริ่มใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและอีคอมเมิร์ซในธุรกิจของตน เนื่องจากเป็นเทรนด์ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องและจะกลายเป็น “New Normal” หรือ “ความปกติในรูปแบบใหม่” (ไทยรัฐออนไลน์, ออนไลน์, 2563)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการต่อการทำธุรกิจจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019
2. เพื่อศึกษาการวางกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวให้เหมาะสมกับการฟื้นตัวของธุรกิจ SMEs

พฤติกรรมผู้บริโภควิถีใหม่ (new normal)

1. การใช้เทคโนโลยีสร้างประสบการณ์ให้ผู้บริโภคจะมีให้เห็นมากขึ้น พฤติกรรมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในผู้บริโภคทุกกลุ่ม รวมทั้งกลุ่มสูงวัยที่ต้องเรียนรู้การใช้งานในสถานการณ์นี้ จากกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ “พนักงานขาย” เป็นผู้แนะนำสินค้าแบบเดิมต้องเปลี่ยนไป โดยโควิด-19 เป็นตัวเร่งให้เกิดเทคโนโลยี Virtual Reality และผู้บริโภคมีความคุ้นเคยมากขึ้นในการใช้งานเพื่อสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคลโดยไม่ต้องมี Personal Touch กับพนักงานขาย พบว่าชาวเอเชียยังสมัครใจที่จะใช้เทคโนโลยี AR หรือ VR ทดลองสินค้า 55% ส่วนตัวเลขทั่วโลกอยู่ที่ 51% (แจน, ออนไลน์, 2563) เช่น กลุ่มสินค้าเครื่องสำอาง ใช้แอปพลิเคชัน AR ให้ลองแต่งหน้า หรือกลุ่มสินค้าแฟชั่นให้ลองชุด จากนั้นจึงสั่งสินค้าผ่านออนไลน์ เป็นต้น

2. ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้ามากขึ้น การที่ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวใช้เทคโนโลยี ทำให้การแข่งขันในด้านราคาลดลง ดังนั้นหากแบรนด์เน้นการสื่อสารด้านคุณภาพและความปลอดภัย จะทำให้ตั้งราคาพรีเมียมได้ โดยผู้บริโภคยอมจ่ายเงินซื้อ ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่ติดตัวไปแม้ว่าการระบาดของโควิด-19 จะสิ้นสุดลงก็ตาม ทั้งนี้มีสินค้าที่พัฒนานวัตกรรมด้านการดูแลความสะอาดและการฆ่าเชื้อไวรัสออกมาทำตลาดในจังหวะนี้ด้วยหลายราย

3. โอกาสของผู้ประกอบการไทย (local brand) เพราะ 70% ผู้บริโภคเอเชียรวมทั้งไทยชื่นชอบและมีประสบการณ์ในการใช้ Local Brand การวิจัยในเดือนกุมภาพันธ์ 2020 (แจน, ออนไลน์, 2563) พบว่าผู้ผลิตท้องถิ่นและสินค้าเฮาส์แบรนด์เติบโตได้ดีเมื่อเทียบกับปีก่อน เช่น กลุ่มของใช้ภายในบ้าน กลุ่มเครื่องดื่ม ผู้ผลิตปรับสัดส่วนการขายโดยเน้นตลาดท้องถิ่นมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคกังวลกับการซื้อสินค้านำเข้าจากต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ถือเป็นโอกาสที่ดีของ Local Brand หากผู้ผลิตในประเทศปรับตัวได้เร็ว มีการพัฒนาสินค้านวัตกรรมใหม่ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของคน จะมีโอกาสในการเติบโตที่ดี ผู้ประกอบการท้องถิ่นจึงควรใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อกระตุ้นกำลังซื้อ

4. รูปแบบการทำธุรกิจแบบใหม่ เริ่มเห็นรูปแบบ Auto Shopping Subscription ในประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในกลุ่มเครื่องดื่มและของใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นรูปแบบการสมัครสมาชิกเพื่อซื้อสินค้าเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน ในสถานการณ์โควิด-19 พบว่าชาวเอเชียใช้ Auto Shopping Subscription ในสัดส่วน 52% ขณะที่ทั่วโลกอยู่ที่ 40% (แจน, ออนไลน์, 2563) รูปแบบนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีรายได้ประจำที่มีความมั่นคง

พฤติกรรมการเสพสื่อออนไลน์

การเสพสื่อ และ Media Landscape มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยมี 4 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. ผู้ชมทีวีเพิ่มขึ้น จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคติดตามข่าวสาร เสพสื่อทีวีและสื่อดิจิทัลเพิ่มขึ้นมหาศาล ถือเป็นจังหวะที่แบรนด์ต่าง ๆ จะทำโฆษณาเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคในช่วงนี้ มีสินค้าบางประเภทยังมีโอกาสทำตลาดได้ดี เช่น สินค้าพรีเมียมบางประเภทที่ต้องการสร้างแบรนด์ระยะยาว หลายธุรกิจต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว แต่ธุรกิจโฆษณายังไปต่อได้ พบว่าในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 รายการข่าวทีวีและคอนเทนต์บันเทิงได้รับความสนใจจากผู้ชมมากขึ้น เนื่องจากการใช้ชีวิตอยู่บ้าน และการ Work from Home จึงมีเวลาในการเข้าถึงสื่อมากขึ้น (แจน, ออนไลน์, 2563)

2. Social Media กลายเป็นสื่อหลัก (main steam) ตัวอย่างในประเทศจีน โซเชียลมีเดียเป็นสื่อหลักในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้กระทั่งผู้สูงอายุก็รับสื่อจากช่องทางโซเชียลมีเดียมากขึ้น ในประเทศไทยเองก็เช่นกัน จะเห็นได้ว่ามีการเสพข่าวสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จากโซเชียลมีเดียจำนวนมาก จากการวิจัยพบว่าแต่ละสัปดาห์ผู้บริโภคจะตรวจสอบข่าวอย่างน้อย 12 ครั้ง นั่นเท่ากับวันละมากกว่า 1 ครั้ง (แจน, ออนไลน์, 2563) จึงเป็นช่วงที่เหมาะกับการทำการสื่อสาร แต่ผู้ประกอบการต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องด้วยจึงจะไปต่อได้

3. แอปพลิเคชันเติบโต การใช้ชีวิตอยู่บ้าน และการ Work from Home ทำให้คนโหลดแอปพลิเคชันใหม่จำนวนมาก โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและบันเทิง ซึ่งในอนาคตก็น่าจะยังเห็นพฤติกรรมนี้อยู่

4. โอกาส Advertisers ผู้ประกอบการหลายรายมีความกังวลในการใช้งบโฆษณาในช่วงนี้ แต่ธุรกิจต้องเลือกว่าจะ “ล็อกดาวน์ตัวเองอยู่กับที่” หรือ “ไปต่อโดยหาโอกาส

การสร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อยู่ในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง รวมถึงการเกิดสินค้าทดแทนใหม่ ๆ มากมาย ส่งผลให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความแตกต่างทางธุรกิจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ โดยต้องสร้างความแตกต่างทั้งการพัฒนาสินค้าและบริการ เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ รวมถึงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ (สุพัฒน์ โตวิจักษณ์ชัยกุล

และกรวรรณ สังขกร, 2552) ดังนี้

1. การเลือกซื้อสินค้า เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า จะทำให้สามารถจัดหาสินค้าที่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้าได้

2. การบริการ ต้องมีบริการครอบคลุมรอบด้านนอกเหนือจากการบริการปกติ เช่น การส่งสินค้าถึงมือ การขายเงินเชื่อ การซื้อขายสินค้าทางโทรศัพท์ การซื้อขายสินค้าในรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น

3. การจัดวางสินค้าและการจัดร้าน ต้องมีรูปแบบตามที่ลูกค้าคาดหวัง เหมาะกับการใช้ชีวิตของลูกค้า โดยต้องมีต้นทุนที่เหมาะสมด้วย

4. การสื่อสาร เป็นการแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับด้วยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกร้าน เน้นการสร้างความแตกต่างให้ได้มากกว่าความคาดหวังของลูกค้า

การลดลงของความต้องการในสินค้าและบริการ

ธุรกิจบางประเภทได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่มีปริมาณมากในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว โรงแรม และที่พัก ธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร ที่ได้รับผลกระทบก่อนธุรกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะ SMEs ไทยที่ดำเนินธุรกิจเหล่านี้ได้รับผลกระทบอย่างเห็นได้ชัดตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ผลกระทบเหล่านี้แม้ว่าจะสามารถคาดการณ์ได้ถึงรูปแบบและระดับความรุนแรง แต่สิ่งที่คาดการณ์ได้ยากคือระยะเวลาของผลกระทบว่าจะยาวนานเพียงใด ทั้งนี้ความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs จากวิกฤตโรคโควิด-19 สามารถระบุได้ดังนี้

1. ปริมาณสินค้าและบริการหายไปจากตลาดอย่างรวดเร็ว ในภาวะวิกฤตนี้ ปริมาณการผลิตสินค้าและบริการไม่ได้ค่อย ๆ ลดลงจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ แต่เกิดจากการที่สินค้าและบริการที่เคยมีอยู่ในตลาดหายไปจากการหยุดผลิตและหยุดบริการ อันเนื่องมาจากนโยบายของรัฐที่ให้เว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ซึ่งเป็นการลดลงของสินค้าและบริการในโซ่อุปทาน (disruption in global supply chain)

2. ความต้องการสินค้าและบริการลดลงจากการที่ผู้บริโภคเกิดความตกใจในวิกฤต ความไม่มั่นใจในนโยบายทางเศรษฐกิจ และการเลิกจ้างงานจากการปิดกิจการชั่วคราวตามข้อ 1 ส่งผลต่อรายได้และการใช้จ่ายของผู้บริโภค การซื้อสินค้าและบริการที่มีภาระผูกพันระยะยาว เช่น อสังหาริมทรัพย์ หรือสินค้าทุน มีการชะลอการลงทุนลงจนกว่าจะเกิดความมั่นใจ (demand effects materialize)

3. ผลกระทบย้อนกลับมาหาปริมาณการผลิตสินค้าและบริการจากการลดลงของความต้องการในข้อ 2 ธุรกิจปรับตัวลดกำลังการผลิตตามความต้องการที่ลดลง จนกระทั่งบางธุรกิจต้องปิดกิจการเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายหรือเพื่อรักษาสภาพคล่องไว้รอให้สภาพเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัว (feedback loop into supply)

4. ผลกระทบย้อนกลับมาหาความต้องการในสินค้าและบริการจากการปิดกิจการของธุรกิจ ผู้บริโภคตกงานหรือถูกลดเงินเดือน จากข้อ 3 ทำให้ผู้บริโภคชะลอการบริโภคหรือความต้องการลดลง (feedback loop into demand)

ผลกระทบจากการปรับตัวของดีมานด์ซัพพลายทั้ง 4 ข้อที่ได้กล่าวมา ส่งผลกระทบต่อ SMEs ในธุรกิจบริการโดยตรง วิกฤตโรคโควิด-19 มีผลกระทบอย่างต่อเนื่องต่อธุรกิจ SMEs การที่รัฐประกาศให้หยุดกิจกรรม (shut down) ชั่วคราว ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นวงกว้าง ธุรกิจ SMEs ที่มีทุนสำรองไม่มากได้รับผลกระทบโดยตรงสภาพคล่องของธุรกิจลดลง ทั้งจากความต้องการของลูกค้าที่ลดลงและการชะลอการชำระเงินของคู่ค้าที่ต้องการรักษาสภาพคล่องเหมือนกัน หรือคู่ค้าอาจเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องโดยเฉพาะ SMEs ที่มีการค้าระหว่างประเทศ ยิ่งได้รับผลกระทบรุนแรงจากความยาวของโซ่อุปทาน

การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความปลอดภัยของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจมีความสำคัญเป็นอันดับแรกเพื่อตอบสนองต่อโรคระบาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก มีความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมจากการให้เว้นระยะห่างทางสังคม ทั้งนี้การทำงานในส่วนที่ไม่ได้ออกแบบให้สามารถทำงานจากที่บ้านได้ มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. อบรมให้พนักงานเข้าใจถึงการเว้นระยะห่างทางสังคมอย่างน้อย 1 เมตร ระหว่างการทำงานในพื้นที่ปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานระยะใกล้ให้ใช้อุปกรณ์ป้องกันอย่างเคร่งครัด

2. ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับพื้นที่เพื่อลดโอกาสในการแพร่เชื้อไวรัส โดยเฉพาะในชั่วโมงไม่เร่งด่วน อาจลดเวลาในการปฏิบัติงาน และให้พนักงานทำงานในพื้นที่ที่ไม่ต้องติดต่อกับพนักงานคนอื่น

3. เหลื่อมระยะเวลาในการทำงานให้ยาวนานขึ้น เพื่อลดจำนวนคนงานต่อช่วงเวลาลดโอกาสในการติดเชื้อ

4. ในรูปแบบธุรกิจบริการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการลงทะเบียนเพื่อเข้ารับบริการและลดการสัมผัสระหว่างลูกค้าและพนักงานหรืออุปกรณ์ภายในห้างร้าน

การวางกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มักพบปัญหาสำคัญคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (อลงกต ใหม่น้อย, ออนไลน์, ม.ป.ป.)

การปรับตัวให้เหมาะสมกับการฟื้นตัวของธุรกิจ SMEs

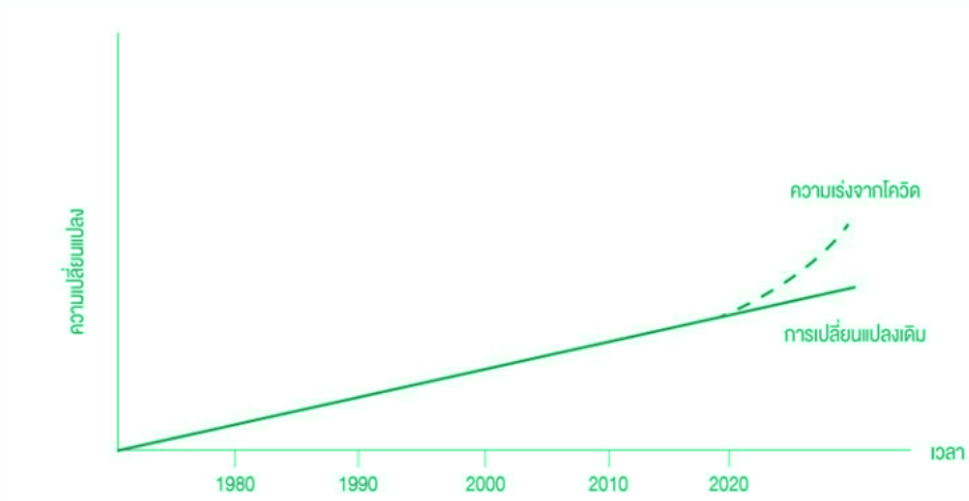
จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในวงกว้างทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับแนวโน้มของธุรกิจ SMEs หลังจากที่รัฐบาลปลดล็อกนั้น แต่ละพื้นที่แต่ละภูมิภาคย่อมมีการฟื้นตัวไม่เท่ากันอย่างแน่นอน ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับลักษณะการฟื้นตัวของพื้นที่ที่ตนเองกำลังดำเนินธุรกิจอยู่ จำเป็นต้องวางแผนการตลาดให้พร้อม มีธุรกิจ SMEs หลายประเภทปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจจาก Offline เป็น Online เนื่องจากช่วงที่เกิดการระบาด คนไทยจำเป็นต้องกักตัวอยู่บ้านตามคำแนะนำของรัฐบาล เพื่อลดการแพร่ระบาดและลดโอกาสในการติดเชื้อทำให้หลาย ๆ ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง (แอคเซสเทรด, ออนไลน์, 2563)

การปรับตัวและการแข่งขันของธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19

โควิด-19 เข้ามาเปลี่ยนแปลงชีวิตประจำวันของคนไทยแบบกลับด้าน แม้มีมาตรการผ่อนคลายและยกเลิกมาตรการบางอย่าง แต่ชีวิตคนไทยคงไม่มีทางเหมือนเดิมอีก การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” (new normal) จะอยู่ไปอีกนานและอาจจะถาวร ตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา ประชาคมโลกต้องใช้ชีวิตภายใต้มาตรการอันเข้มงวดแตกต่างกันไป เช่น บางพื้นที่มีข้อจำกัดเป็นช่วงเวลา ออกแคมเปญให้ทุกคน “อยู่บ้าน” หรือ Stay at Home มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม หรือ Social Distancing เป็นต้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย สังคมเริ่มคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล (digital familiarity) มีการเข้าถึงและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลายในคนบางกลุ่ม การที่ผู้คนต้องดำรงชีวิตแบบเว้นระยะจากสังคม จึงเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้สามารถเชื่อมต่อกับโลกภายนอกได้มากขึ้น เช่น การเติบโตของธุรกิจสั่งซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคออนไลน์ การใช้งานระบบประชุมออนไลน์ การใช้เงินดิจิทัล การดูภาพยนตร์ออนไลน์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริโภคมีความคุ้นชินและเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้ก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลเร็วกว่าที่คาดการณ์ เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้น ก่อนที่โควิด-19 จะระบาด หลายธุรกิจยังคงเน้นการแข่งขันด้วยวิธีดั้งเดิมคือเน้นปริมาณการขายจำนวนมาก ๆ แต่หลังจากนี้พฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไป จะมีการเน้นในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ต้องสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ตอบโจทย์ลูกค้า มีกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของตลาดจากวิธีการใหม่ ๆ มีโมเดลธุรกิจแบบใหม่เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง มีความสร้างสรรค์ และมีมูลค่า อาจนำ AI มาช่วยวิเคราะห์ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ บวกกับการทำวิจัย (R&D) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทันโลก

ธุรกิจประเภทที่อาจจะถูก Disrupt

วิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในทางธุรกิจเรียกว่าเป็นการ Disrupt เร่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วกว่าปกติ รวมถึงการใช้ชีวิตของประชากรโลกก็เปลี่ยนไป ธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อความรวดเร็วและปลอดภัย ทั้งนี้ธุรกิจที่อาจจะถูก Disrupt ได้แก่



ภาพที่ 1 ตัวอย่างของธุรกิจที่ถูก Disrupt (บดินทร์ พุทธอินทร์ และเทดดี้ อีริคสัน, ออนไลน์, ม.ป.ป.)

1. ห้างสรรพสินค้า น่าจะเป็นธุรกิจแรก ๆ ที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากมีการปิดพื้นที่การเข้าออก จึงทำให้ผู้บริโภคเห็นความสะดวกของการซื้อของหรือการทำธุรกรรมผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยไปห้างสรรพสินค้าเพื่อซื้อของหรือทำธุรกรรมการเงินลดลง ห้างสรรพสินค้าจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของตัวเองให้เป็นสถานที่สำหรับทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้คนไปใช้เวลาร่วมกัน เช่น เป็นที่จัดแสดงสินค้า หรือไปรับประทานอาหาร เป็นต้น

2. ธุรกิจกลุ่มสายการบินและกลุ่มผู้ผลิตเครื่องบิน แม้ในระยะยาวการท่องเที่ยวด้วยเครื่องบินจะกลับมาเป็นปกติ แต่รายได้ที่คิดเป็นสัดส่วนที่สูงของธุรกิจสายการบินในประเทศที่มีขนาดใหญ่อย่างสหรัฐอเมริกามาจากการเดินทางที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (business travel) ซึ่งต่อจากนี้ไป บริษัทหรือคนกลุ่มนี้จะคุ้นชินกับการติดต่อธุรกิจผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ความจำเป็นในการเดินทางจะลดลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงธุรกิจโรงแรมด้วย

ธุรกิจประเภทที่จะได้ประโยชน์

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้หลายองค์กรและหลายธุรกิจต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเสียผลประโยชน์เป็นจำนวนมาก แต่ยังมีอีกหลายกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลประโยชน์จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยธุรกิจที่จะได้ประโยชน์จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้แก่ กลุ่มเทคโนโลยี เป็นกลุ่มที่น่าจะเห็นได้ชัดเจนที่สุด กลุ่มนี้ครอบคลุมตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น (digital

transformation) ไม่ว่าจะเป็นการใช้หุ่นยนต์ในการผลิต การจัดเก็บและบริหารข้อมูลบน Cloud การใช้ AI ออกแบบและบริหารระบบ Supply Chain ของบริษัท เทคโนโลยี 5G เป็นต้น ทั้งนี้หลังวิกฤตเศรษฐกิจจะยิ่งทำให้ธุรกิจให้ความสำคัญในการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และลดหรือบริหารความเสี่ยงที่ไม่คาดคิดมากขึ้น เช่น การใช้หุ่นยนต์แทนมนุษย์อาจจะประหยัดต้นทุนได้เนื่องจากราคาในปัจจุบันถูกลงมาก และไม่จำเป็นต้องปิดโรงงานหากมีโรคระบาด รวมไปถึงการใช้ชีวิตในโลกออนไลน์มากขึ้น เช่น ธุรกิจ e-Commerce และการประชุมผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น (บดินทร์ พุทธอินทร์ และเทดดี้ อีริคสัน, ออนไลน์, ม.ป.ป.)

สรุป

จากการวิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวของภาคธุรกิจและกิจการต่าง ๆ รวมทั้งพฤติกรรมของประชากรไทยและประชากรโลก ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั้งนี้หลาย ๆ ธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดของกิจการ รวมไปถึงรายได้ให้เพียงพอต่อการชำระดอกเบี้ยจากการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินในทุก ๆ เดือน ผู้ประกอบการต้องมีทั้งแผนที่ต้องทำอย่างเร่งด่วนและแผนสำหรับเตรียมพร้อมเพื่อการเติบโตในอนาคต ดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น กลุ่มธุรกิจธนาคารและตลาดทุนมีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับภาครัฐ หน่วยงานในกำกับ กลุ่มลูกค้า และผู้ประกอบการ เพื่อบรรเทาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือลูกค้าทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล รวมทั้งช่วยสนับสนุนนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐด้วย ซึ่งความช่วยเหลือเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และเร่งการฟื้นตัวขององค์กรธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่กลุ่มธุรกิจธนาคารและตลาดทุนจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคและสังคมด้วย

2. การปรับกระบวนการทำงานให้พร้อมสำหรับการกลับเข้าทำงานในสถานที่ทำงานของพนักงาน ผลกระทบจากมาตรการปิดพื้นที่การเข้า-ออก ทำให้ทุกธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานกันอย่างเร่งด่วน เมื่อสถานการณ์เริ่มลดระดับความรุนแรง มีการผ่อนปรนมาตรการ และพนักงานเริ่มกลับเข้าทำงานที่สถานที่ทำงานได้ องค์กรต้องสร้างความเชื่อมั่นและปรับรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่น โดยต้องวางแผนกลยุทธ์ให้มีความสมดุลระหว่างการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และ

มองถึงการปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในระยะยาว เช่น การส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานจากภายนอกได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยีหรือโซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการของทั้งพนักงานและลูกค้า อีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญคือ ต้องหลีกเลี่ยงการใช้แนวคิดหรือกรอบการทำงานแบบเดิมที่เคยใช้ก่อนเกิดวิกฤต แม้การแพร่ระบาดจะสิ้นสุดลง องค์กรควรมุ่งเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่น และพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ

3. การใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล กระแสของการเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในกลุ่มธุรกิจธนาคารและตลาดทุนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่ยังมีหลายองค์กรในธุรกิจนี้ที่ไม่สามารถปรับตัวเป็นดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ และมีอีกจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการแปลงเป็นดิจิทัลได้เต็มศักยภาพสูงสุด ซึ่งการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะเป็นโอกาสที่ช่วยให้ธุรกิจเร่งเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลได้เร็วขึ้น รวมถึงการยกระดับทักษะแรงงานที่ต้องทำควบคู่กันไป เพราะองค์กรต้องมีแรงงานที่มีทั้งทักษะที่ต้องการ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

4. สร้างสมดุลระหว่างการมีเสถียรภาพและการเติบโต การฟื้นตัวของกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ยังคงมีความผันผวน อีกทั้งรูปแบบของผลกระทบและระยะของการฟื้นตัวของแต่ละอุตสาหกรรมก็แตกต่างกัน ธุรกิจจึงต้องประเมินความพร้อมขององค์กรทั้งในส่วนของรายได้ กำไร ฐานทุน และการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น เพื่อให้แน่ใจว่าธุรกิจจะสามารถกลับมาฟื้นตัวได้และมีความคล่องตัวเพียงพอเมื่อวิกฤตผ่านพ้นไป ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และมีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เหมาะสมด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้รับผลกระทบเป็นวงกว้างทั่วโลก ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ โดยการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารอย่างมีลำดับขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญต่อการปรับตัวของธุรกิจ

2. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้พฤติกรรมของประชาชนและผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

3. การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ภาคธุรกิจขาดเงินทุนหมุนเวียนและส่งผลต่อรายรับขององค์กร ทั้งนี้ภาครัฐต้องมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเยียวยาธุรกิจที่ได้รับผลกระทบและมีมาตรการต่าง ๆ รองรับอย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

คมน์ พันธักษ์. (2563). การบริหารธุรกิจ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาด COVID-19. ใน ***การปรับตัวทางธุรกิจสู้ภัยโควิด 19*** (หน้า 20-25). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

แจน (Jan). (2563). ***หลัง Covid-19 เทรนด์ผู้บริโภคไทยเปลี่ยนพฤติกรรมถาวร เปิด 4 แนวทางธุรกิจพลิกวิกฤติเป็นโอกาส*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.brandbuffet.in.th/2020/04/nielsen-changing-consumer-behavior-in-covid19/ [2563, 9 กรกฎาคม].

ไทยรัฐออนไลน์. (2563). ***พฤติกรรมผู้บริโภค เมื่อถูกโควิด-19 บังคับดิสรัปต์*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.thairath.co.th/news/business/market-business/1825376 [2563, 9 กรกฎาคม].

บดินทร์ พุทธอินทร์ และเทดดี้ อีริคสัน. (ม.ป.ป.). ***New normal ในโลกหลัง COVID-19 ที่ไม่มีอะไรเหมือนเดิม*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.tmbameastspring.com/insights/new-normal [2563, 9 กรกฎาคม].

สุพัฒน์ โตวิจักษณ์ชัยกุล และกรวรรณ สังขกร. (2552). ***ผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กของไทย.*** เชียงใหม่: วนิดาการพิมพ์.

อลงกต ใหม่น้อย. (ม.ป.ป.). ***การวางแผนกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-wangphaen-klyuthth-phay-ti-sphaph-waedlxm-thi-mi-kar-peliynpaelng-tlxd-wela [2563, 9 กรกฎาคม].

แอคเซสเทรด (ACCESSTRADE). (2563). ***การปรับตัวของธุรกิจ SME ในสถานการณ์ปัจจุบัน: อัพเดทการปรับตัวของธุรกิจ SME หลังยกเลิกล็อกดาวน์*** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://accesstrade.in.th/การปรับตัวของธุรกิจ-sme-ใน/ [2563, 1 สิงหาคม].