

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาของ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่

Adaptive Strategies for Survival during the Coronavirus Pandemic of Tourism Industry and Recreation Entrepreneurs in Chiang Mai Province

ภิมภณ มณีธ^{1*}

Peemaphon Maneetorn^{1*}

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

เลขที่ 202 ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300 ประเทศไทย

¹ Faculty of Management Sciences, Chiangmai Rajabhat University

202 Changphueak Sub-district, Mueang District, Chiang Mai Province, 50300, Thailand

รับบทความ: 12 กันยายน 2564

ปรับปรุงบทความ: 31 ตุลาคม 2564

ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 23 พฤศจิกายน 2564

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการ อีกทั้งไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางปกติ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตามสะดวก คัดเลือกสถานประกอบการใน 5 หมวดธุรกิจ ที่เปิดกิจการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีตัวตนในฐานะข้อมูลออนไลน์ สามารถดำเนินธุรกิจและกลับมาเปิดกิจการได้อีกครั้งภายหลังการระบาดระลอกที่ 1 และระลอกที่ 2 และวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ คือ ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการทั้ง 5 หมวดที่สะดวกในการให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 16 ราย ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดใน 4 ด้านสำคัญ ดังนี้ (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการพบว่าธุรกิจมีการประเมินสถานการณ์ สำรวจทรัพยากรในกิจการ จัดทำแผนการใช้งบประมาณ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน (2) กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย พบว่า มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมในช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังพบการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (3) กลยุทธ์ด้านการจัดการด้าน

* ผู้เขียนหลัก (อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่)

อีเมล: s.maneetorn@gmail.com

เงินทุนและหนี้สิน พบว่าธุรกิจพยายามรักษาสภาพคล่องภายในกิจการเพื่อให้กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนมากที่สุด ลดรายจ่ายด้วยวิธีการเจรจาต่อรองกับภาคทุกส่วน พยายามรักษาเครดิตการค้าและความน่าเชื่อถือของธุรกิจอย่างเหมาะสม (4) กลยุทธ์ด้านการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่า มีการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเพื่อความอยู่รอด ด้านพนักงานพบการจ่ายเงินเยียวยา การจัดสวัสดิการอาหาร การลดระยะเวลาการปฏิบัติงานทดแทนการเลิกจ้าง และการสนับสนุนพื้นที่และสาธารณูปโภคอื่นในการสร้างอาชีพเลี้ยงตัวในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น

คำสำคัญ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการ วิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่

Abstract

This research aimed to study adaptive strategies of a tourism and recreation entrepreneur, affected by a decline in customers and not being able to make income in a way as usual, in Chiang Mai. The data collected from in-depth interviews was used to conduct a convenience sampling method by selecting businesses in 5 business categories, which has been found for over 5 years with identification in online databases, that were able to run the business after 1st and 2nd waves of COVID-19. Besides, accidental sampling method, applied by gathering data from 5 business categories that were available to provide information in a total 16. The results found that the management strategies to survive in the pandemic can be divided into 4 major aspects as follows; (1) For management strategies, it was found that businesses made a situational assessment, explored business resources, prepared a budget plan, and attempted to maintain cashflow in the business to be sufficient in any operation. (2) For sales and marketing, It was found that a business tried to make income in a different way through online channel and also found the new business model adjustment to gain more revenue and cope with human resources worthwhile. (3) For capital and liabilities management, it was found that businesses tried to maintain cashflow so that the business can run with working capital as much as possible, and also reduced expenses by bargaining with all sectors as well as maintaining trade credit and reliability of the business appropriately. (4) For problem-solving and risk management during the crisis, it was found that the business started to adapt to gain income from the different channels for survival. For staff,

compensation, food welfare, shortening of working hours instead of substituting for a lay-off, and area and utilities support to be able to make extra income during the crisis.

Keywords

Tourism and recreation entrepreneur, The Coronavirus pandemic, Adaptive strategies for survival during the crisis, Chiang Mai tourism industry

บทนำ

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจ เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวในภาคเหนือของประเทศไทย มีความอุดมสมบูรณ์ทั้งด้านทรัพยากรทางการท่องเที่ยว ทั้งด้านแหล่งท่องเที่ยวประเภทธรรมชาติ ประเภทประวัติศาสตร์ โบราณคดีและวัฒนธรรมประเพณี จึงเป็นจุดเด่นที่สามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศต่างเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่เพื่อเยี่ยมชมและสัมผัสถึงกลิ่นอายของวัฒนธรรมล้านนาเป็นจำนวนมาก รายได้หลักของประชากรส่วนใหญ่ นอกเหนือจากภาคเกษตรกรรมจึงมาจากภาคการท่องเที่ยวและนันทนาการเป็นหลัก โดยเฉพาะการเข้ามาของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติก่อให้เกิดธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่เห็นโอกาสในการจำหน่ายสินค้าและให้บริการกับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ (Chiang Mai Provincial Official, 2020)

แต่จากวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ภาครัฐมีคำสั่งปิดกิจการของสถานประกอบการเป็นการชั่วคราวตามมาตรการเร่งด่วนในการป้องกันวิกฤติการณ์จากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคเพื่อความปลอดภัยในด้านสุขภาพของประชาชน และจากการปิดกั้นไม่ให้นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในพื้นที่ ก่อให้เกิดความเสียหายเป็นวงกว้างให้กับธุรกิจที่ต้องพึ่งพารายได้หลักจากนักท่องเที่ยวจำนวนมาก เห็นได้จากตัวเลขรายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ในปี 2563 ที่ลดลงเหลือเพียง 60,000 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ในปี 2562 ที่มีรายได้กว่า 1,200,000 ล้านบาท ถือเป็นความเสียหายทางเศรษฐกิจมูลค่ามหาศาล โดยมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและนันทนาการซึ่งเป็นภาคธุรกิจสำคัญทางเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่และได้รับผลกระทบโดยตรง ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสถานบันเทิง ธุรกิจท่องเที่ยวและนันทนาการ ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่สูญเสียรายได้และโอกาสทางธุรกิจในช่องทางประกอบการหลัก อีกทั้งยังประสบกับปัญหาการแบกรับต้นทุนในด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างแรงงาน ค่าเสียโอกาสในการขายสินค้า ภาระหนี้สินและดอกเบี้ยเงินกู้ในกรณีที่กู้เงินเพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องล้มเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก (Bangkokbiznews, 2021)

แต่จากความเสียหายทางเศรษฐกิจและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 กลับพบว่า มีธุรกิจเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและนันทนาการหลายรายในจังหวัดเชียงใหม่ที่

สามารถปรับตัวและแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติโรคระบาดในครั้งนี้ไปได้ ดังนั้นการศึกษาถึงกลยุทธ์ วิธีการ และแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจเหล่านี้ใช้ในการนำพาธุรกิจของของตนก้าวผ่านวิกฤติและอุปสรรคทางธุรกิจที่เกิดขึ้น จะเป็นการสร้างองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่กำลังประสบกับปัญหาทางธุรกิจ หรือผู้ที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอนาคต สามารถนำแนวทางจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้กับการดำเนินงานในธุรกิจของตน เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจให้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

บททวนวรรณกรรม

1. ผลกระทบของโรคระบาดโควิด 19 ต่อเศรษฐกิจไทย

สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ส่งผลให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาด โดยได้เริ่มใช้มาตรการล็อกดาวน์ในวันที่ 26 มีนาคม ไปจนถึงสิ้นเดือนเมษายน เป็นอย่างน้อย ส่งผลให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก ซึ่งมาตรการต่าง ๆ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของเราแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยอีกด้วย (Manprasert, 2020, 1)

ในช่วงการระบาดของไวรัส ภาคธุรกิจส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษายอดขายและกำไรไว้ได้ บางบริษัทอาจมีกำไรลดลงและเงินทุนลดลง อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีสภาพคล่องสูงจะผ่านพ้นสถานการณ์ที่ยากลำบากไปได้ ศูนย์วิจัยกรุงศรีจึงใช้อัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน) ในปัจจุบันมาประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของบริษัทในระยะสั้น หากบริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนจะสะท้อนว่า บริษัทมีความสามารถในการชำระหนี้ในปัจจุบัน ในขณะที่บริษัทที่มีสินทรัพย์หมุนเวียนต่ำกว่าหนี้สินหมุนเวียนอาจจะมีปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรงจากการหยุดชะงักของภาคธุรกิจ

ในปีนี้ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสายการบิน และธุรกิจโรงแรมจะอยู่ในภาวะที่ยากลำบาก คาดว่าจำนวนผู้ประกอบการร้านอาหารที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 39 จากช่วงก่อนมีการระบาด ส่วนโรงแรมขนาดเล็กและสายการบินขนาดเล็ก จำนวนผู้ประกอบการที่ต้องการสภาพคล่องจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 และร้อยละ 27 ตามลำดับ ในขณะเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์จะมีโอกาสได้รับผลกระทบรุนแรงเช่นกัน เนื่องจากยังมีสภาพคล่องสูง จึงยังคงดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของไวรัสต่อภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาแรงกระทบที่สร้างความเสียหายทางธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่

2. การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

การจัดการในภาวะวิกฤติ การจัดการเป็นธรรมชาติของกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยทั่วไปกิจกรรมการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติเป็นการจัดการเชิงรุก ซึ่งได้มีการพยากรณ์สถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในหลาย ๆ รูปแบบและมีการวางแผนวิธีการจัดการเพื่อการแก้ปัญหาและแนวทางรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน การวางแผนจึงถือได้ว่าเป็นการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการก่อนที่ธุรกิจสถานการณ์วิกฤตินั้นเอง

การจัดการวิกฤติในปัจจุบันจะเป็นไปในรูปแบบจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง อาจเป็นเพราะธุรกิจขาดการเตรียมความพร้อมและไม่มีแผนปฏิบัติงานเพื่อรองรับหรือลดความเสียหาย ตลอดจนการกู้คืนธุรกิจจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น การจัดการในภาวะวิกฤติจึงเป็นเพียงขั้นตอนการดำเนินการที่มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ในการกู้คืนความเสียหายเพื่อให้เป็นภาพที่ออกสู่สาธารณะและมีส่วนได้เสียรับรู้การกอบกู้หรือฟื้นฟูเท่านั้น

การจัดการวิกฤติจึงเป็นเรื่องที่เกินคาดคะเนว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้น บางคนจึงเพียงเข้าใจง่าย ๆ ว่า วิกฤติเป็นสถานการณ์สั่นอันเป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นปัจจุบันทันด่วน เช่น ติ๊กล่ม น้ำท่วม หรือรถไฟชนกัน หรือแม้แต่น้ำท่วมใหญ่นั้น แต่ในความเป็นจริง วิกฤติมีหลากหลายรูปแบบและหมายถึงขอบเขตใหญ่ที่เป็นวิกฤติของทั้งระบบ หรือองค์การที่เกิดขึ้นจากการตามไม่ทันต่อปัญหา การปรับตัวไม่ได้ จนทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการผลิตไม่สามารถดำเนินไปตามสถานการณ์ปกติได้ จึงกล่าวได้ว่า “วิกฤติธุรกิจ” เป็นสถานการณ์อะไรก็ได้ที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบกับชื่อเสียงของธุรกิจ

การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับวิธีการในการบริหารจัดการของธุรกิจภาวะวิกฤติ การเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤติ การวิเคราะห์ถึงปัญหา การรับรู้ความเสี่ยง การรับมือกับความเสี่ยง และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤติ

3. ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยภายในธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญดังนี้ (Chitkesorn, 2012, 16)

1) ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีดังนี้

- ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง การเลือกทำเลที่ตั้งที่มีความเหมาะสมย่อมส่งผลดีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจ

- ปัจจัยด้านการตลาด คือ ธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าประจำที่แน่นอนและมีจำนวนมากเพียงพอที่จะทำให้กิจการมีรายได้และกำไรจากการจำหน่ายสินค้าหรือการกำหนดปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม
- ปัจจัยด้านแรงงาน กล่าวคือ มีแรงงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงานที่ทำ สามารถหาได้ในท้องถิ่น
- ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน การมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ทั้ง การจัดการภายใน การจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ
- ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน เพื่อให้กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในกิจการ
- ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้นำของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเสียสละ เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการ รวมถึงการนำระบบปฏิบัติการต่าง ๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) ปัจจัยที่สร้างความล้มเหลวให้กับผู้ประกอบการธุรกิจ

- ผู้นำขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ขาดไหวพริบ ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว
- การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการวิเคราะห์หรือวางแผนต่าง ๆ ก่อนการดำเนินงาน เช่น ทำเลที่ตั้ง จำนวนแรงงาน การวิเคราะห์รายรับ ค่าใช้จ่าย และเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ
- การวางแผนหรือการจัดการทางการเงินผิดพลาด กล่าวคือ ไม่มีความสามารถในการจัดการเงินทุนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องหรือการใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์

Suanrattanachai, Pornparisa & Chanjarean (2021, 17) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤติโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า มีการใช้วิธีการลดต้นทุนโดยจ้างพนักงานเป็นรายวัน ปรับลดราคาห้องพักเพื่อจูงใจลูกค้า เน้นความสะดวกปลอดภัยและงานบริการที่ดี การรักษาลูกค้าเดิมเป็นกลยุทธ์สำคัญ มีการขยายกลุ่มผู้ใช้บริการนอกเหนือจากนักท่องเที่ยว หารายได้จากบริการเสริมที่มีอยู่แล้ว และพิจารณาทำธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมเพียงอย่างเดียว งานวิจัยนี้จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจโดยเฉพาะในหมวดธุรกิจที่พักและโรงแรม

Thavonsiri & Jadesadalug (2015, 2173) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น ในระดับมหภาค ประกอบไปด้วย ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ

สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย และเทคโนโลยี และระดับจุลภาคประกอบไปด้วยด้านคู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้บริโภคมีผลต่อการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อีกทั้งการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P's เป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ซึ่งงานวิจัยนี้ จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ และนำมาปรับใช้ในแบบสอบถามของงานวิจัย

Amornpinyo (2013, 64) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมี 4 ด้าน ประกอบด้วยความรู้ทักษะด้านการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย พบ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านส่วนตัวและปัจจัยทางด้านการบริหาร เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ ทักษะการบริหาร ด้านทุน ด้านความตั้งใจและด้านประสบการณ์ ซึ่งงานวิจัยนี้ ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการทั้งหมด 4 ด้าน และนำมาปรับใช้ในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

Tanmanatham (2013, 45) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พบว่า การศึกษาภาพรวมของธุรกิจถึงความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยภายนอก และลักษณะการกระจายตัวของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจ การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเครื่องปรับอากาศแต่เพียงอย่างเดียว งานระบบไฟฟ้า และงานระบบสุขาภิบาล ก็เป็นอีกธุรกิจที่สามารถต่อยอดออกไปจากธุรกิจเครื่องปรับอากาศได้ ทำให้เพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ซึ่งงานวิจัยนี้ จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ แนวทางในการกระจายตัวของธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจ และนำมาปรับใช้ในแบบสอบถามของงานวิจัย

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา การจัดการผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงสามารถสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวทางธุรกิจ วิเคราะห์ออกเป็นปัจจัยทั้ง 4 ด้านในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดในสภาวะวิกฤติ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในธุรกิจเพื่อรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก ทั้งด้าน การเลือกทำเลที่ตั้ง การบริหารแรงงานภายในธุรกิจ การบริหารจัดการภายในธุรกิจ เป็นส่วนที่ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้น (2) ปัจจัยด้านการตลาดและการ

ขาย คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 4 ด้าน เพื่อสามารถจำหน่ายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนำมาซึ่งรายได้เพื่อความอยู่รอดในสภาวะวิกฤติ (3) ปัจจัยด้านการจัดการเงินทุน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงินทุน การรักษาสภาพคล่องเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ (การวางแผนการเงิน รายรับ รายจ่าย การบริหารเงินทุนหมุนเวียน) และ (4) ปัจจัยด้านการแก้ไขปัญหาและการจัดการความเสี่ยง คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้ประกอบการ ในการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงและการหาวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ในภาพรวม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อออนไลน์เข้ามาปรับใช้เพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ ในสภาวะวิกฤติ ได้อย่างเหมาะสม

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการอุปนัย ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมเชิงกระบวนการจากการสัมภาษณ์และการสังเกต ณ สถานที่ตั้งของกิจการ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและนันทนาการในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมุ่งเน้นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างใน 5 หมวดธุรกิจที่เกี่ยวข้องและรับผลกระทบจากวิกฤติการณ์จากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาด ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสถานบันเทิง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แต่เนื่องด้วยระยะเวลาในการทำวิจัยมีอยู่จำกัดและมีจำนวนธุรกิจที่ต้องการสำรวจถึง 5 หมวดธุรกิจจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหมวดธุรกิจขั้นต่ำ หมวดละ 3 สถานประกอบการขึ้นไป โดยสามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งสิ้น 16 ราย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจในย่านเศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยวในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ มีชื่อเสียงในแวดวงธุรกิจ ดำเนินกิจการมายาวนานตั้งแต่ก่อนช่วงวิกฤติและยังเปิดกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์

ขอบเขตของการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้จะพิจารณาสถานประกอบการใน 5 หมวดธุรกิจ ที่เปิดกิจการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปก่อนวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 มีตัวตนในฐานข้อมูลออนไลน์ และสามารถดำเนินธุรกิจและกลับมาเปิดกิจการได้อีกครั้งภายหลังการระบาดระลอกแรก (มกราคม 2563 - พฤศจิกายน 2563) และระลอกที่ 2 (ธันวาคม 2563 - มีนาคม 2564) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เข้าสัมภาษณ์ในระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือน มีนาคม ถึง พฤษภาคม 2564

ผู้ให้ข้อมูล เป็นเจ้าของสถานประกอบการ หรือผู้บริหารใน 5 หมวดธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีประสบการณ์ในการประกอบการตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป มีชื่อเสียงและตัวตนบนฐานข้อมูลออนไลน์ (Wongnai, Agoda, Facebook, และบนเว็บไซต์) และเป็นธุรกิจที่เป็นที่รู้จัก

ในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยติดต่อไปยังสถานประกอบการแต่ละแห่งเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์และทำการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูล การวิจัยในครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยตั้งคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามที่ใช้เป็นแนวคำถามเพื่อนำเข้าสู่ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์แนวทางปฏิบัติที่ธุรกิจใช้เพื่อการดำรงอยู่ ในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอความเห็นชอบในการบันทึกข้อมูลและยืนยันพิกษสิทธิ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในส่วนที่เป็นความลับของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล

แนวทางการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ใช้หลักแบบเปิดกว้างทางความคิดเห็น โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ ทำการตั้งคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อนำเข้าสู่ประเด็นสำคัญ การขยายความ ร้อยเรียงคำให้เหมาะสมเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงตาม มีการใช้คำถามเสริมและการสรุปทวนคำตอบที่ได้เป็นระยะ ๆ โดยเป็นไปตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยนี้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อสัมภาษณ์โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวกจากรายชื่อและฐานข้อมูลที่ปรากฏในฐานข้อมูลออนไลน์และจากการสำรวจยังสถานประกอบการจริงทั้ง 16 แห่งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ดำเนินกิจการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปก่อนช่วงวิกฤติและยังเปิดกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ ภายหลังจากการระบาระลอกที่ 1 และ 2 ผสานกับวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ คือ ทำการข้อมูลจากสถานประกอบการในย่านธุรกิจการค้าและแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ที่สะดวกในการให้ข้อมูล ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างความคุ้นเคย บอกกล่าวถึงวัตถุประสงค์และภาพรวมของการสัมภาษณ์ การนำข้อมูลไปใช้ และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูล การขอบันทึกการสัมภาษณ์และเปิดโอกาสให้สามารถปฏิเสธการบันทึกในบางช่วงหรือปกปิดข้อมูลบางส่วนของสัมภาษณ์ได้ โดยผู้วิจัยทำความเข้าใจในเรื่องและประเด็น จดบันทึก การสัมภาษณ์หยุดลงเมื่อได้ข้อมูลครบถ้วน อิ่มตัว และไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ทำการขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์และขอความอนุเคราะห์สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหากมีข้อสงสัย

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้นำมาพิมพ์เป็นข้อความ นำวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อทบทวนให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ แล้วจึงจับกลุ่มแนวคิด กลยุทธ์ แนวทางในการบริหารจัดการจากข้อมูลที่คล้ายกัน พร้อมเขียนเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน เมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยมาเรียบเรียงเพื่อนำเสนอและอภิปรายผลงานวิจัยต่อไป

นิยามศัพท์

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการ หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่ออำนวยความสะดวก สร้างกิจกรรมและความบันเทิง ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม

วิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หมายถึง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่เป็นอันตรายต่อชีวิต ส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของผู้คน อีกทั้งยังสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการอย่างรุนแรง

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติ หมายถึง กลยุทธ์หรือแผนการบริหารจัดการเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ หมายถึง การประกอบกิจกรรมด้วยการนำปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาผลิตสินค้าหรือบริการด้านการท่องเที่ยวเพื่อก่อให้เกิดความสะดวกสบาย สร้างความพึงพอใจเพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม

ผลการวิจัย

1. จากการลงพื้นที่สำรวจและเก็บแบบสอบถามพบผู้ประกอบการใน 5 หมวดธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ที่ให้ความร่วมมือเปิดเผยข้อมูลสำหรับการจัดทำงานวิจัย ดังนี้

หมวดที่ 1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ (1) ร้านอาหารกวยเตี๋ยวบ้านนอก ตั้งอยู่เลขที่ 46 ถ.หมื่นด้ามพร้าต ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดยคุณสุรศักดิ์ ภูเขียว ในตำแหน่งผู้จัดการ (2) ร้านดำเส้น ให้ข้อมูลโดย คุณชยันต คำ ตำแหน่งผู้จัดการ (3) ร้านไดโซะซูชิ ตั้งอยู่เลขที่ 183/5 หมู่ 6 ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ยินยอมเปิดเผยข้อมูลโดยคุณนิรุทธิ์ แก้วคำฟู ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 2 ธุรกิจสถานบันเทิง ได้แก่ (1) โกลีตาร์ท คาเฟ่ ตั้งอยู่เลขที่ 56 หมู่ 5 ถ.ห้วยแก้ว ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณส่งกรานต์ ฟองสา ตำแหน่งผู้จัดการ (2) ฉลุย คาเฟ่ ตั้งอยู่เลขที่ 172, 5 ซุปเปอร์ไฮเวย์ เชียงใหม่ - ลำปาง ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย หุ่นส่วนธุรกิจ (ไม่ประสงค์เปิดเผยชื่อ) (3) บาร์ตองกล้า ตั้งอยู่ในสนามฟุตบอลหญ้าเทียมเชียงใหม่ยูไนเต็ด ต.ช้างม่อย อ.เมืองเชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย หุ่นส่วนธุรกิจ (ไม่ประสงค์เปิดเผยชื่อ) รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 3 ธุรกิจโรงแรม ได้แก่ (1) โรงแรมนพเก้าเพลสเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 3 ถ.ทองกวาว ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณภูติศ ชาญนิธิบรร ตำแหน่งผู้จัดการ (2) โรงแรมนิมชีเส้งเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 79, 81, 83 ถ.เวียงพิงค์ ต.ช้างคลาน อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณศุภกิจ อยู่เกต ตำแหน่งผู้จัดการ (3) ธุรกิจโรงแรมสะเหนโฮเทล และ สะเหนโอด์ทาวน์ เชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 8/1 ซอย สุขเกษม ถ.นิมมานเหมินท์ ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ และ ถ.ศรีภูมิ ต.ศรีภูมิ อ.เมืองเชียงใหม่ (โรงแรมในเครือ) ให้ข้อมูลโดย คุณชัยวิบูลย์ อินทะไชย ตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 4 ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ ได้แก่ (1) มนตรานวดไทย ตั้งอยู่เลขที่ 1/4 ถ.ราชวิถี ต.ศรีภูมิ อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณ ศรัญญา นาคศิริ ตำแหน่งผู้จัดการ (2) Power Up Gym Chiangmai ตั้งอยู่ ถ.ราชดำริ ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณสิงหา คำดวงโรฒ ตำแหน่ง ผู้จัดการ (3) Be Fit Fitness ตั้งอยู่เลขที่ 99/56 โครงการ The fusions ถนน

โชตนา ต.ปาดัน อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณประติพัทธ์ พลศักดิ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ (4) Mayan Gym Chiangmai ตั้งอยู่เทศบาลซอย 5 ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณพีรพัฒน์ วงศ์ชาวรรณ ตำแหน่ง ผู้จัดการ รวม 4 ธุรกิจ

หมวดที่ 5 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ (1) บริษัท เทลเดม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 246/20 ถนนมณีนพรัตน์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณอาทิตย์ฐาน แผลงภูทอง ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย การตลาดและหุ้นส่วนธุรกิจ (2) บริษัท ดี เครือข่าย จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 150 ถนนเจริญประเทศ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณ ชัยรัตน์ รันตคุณกรณ์ ตำแหน่งผู้จัดการและหุ้นส่วน บริษัทฯ (3) บริษัท เสกสกล 1982 จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 413/2 ตลาดอ้อมเมือง ต.ท่าศาลา อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณเสกสกล ไชยยานดำรง เจ้าของกิจการและผู้จัดการบริษัท รวม 3 ธุรกิจ

2. ปัจจัยกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในแต่ละหมวดธุรกิจมีดังนี้

หมวดที่ 1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม พบปัญหาสำคัญ คือ ความตื่นกลัวของผู้คนเกี่ยวกับโรคระบาดทำให้ปริมาณลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเริ่มลดลง ต่อมายังพบปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายอย่างหนัก คือ คำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวโดยหน่วยงานภาครัฐโดยอนุญาตให้จำหน่ายอาหารผ่านช่องทางหน้าร้านได้เท่านั้นจึงทำให้ธุรกิจที่เน้นให้บริการลูกค้าภายในร้านได้รับผลกระทบมากที่สุดโดยเฉพาะร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ (ไดโอะซูชิ) โดยที่กิจการยังคงมีต้นทุนในการดำเนินงานในระดับคงที่ อีกทั้งยังพบปัญหาวัตถุดิบราคาสูงขึ้น ส่งผลเชิงลบต่อสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนภายในกิจการ

กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด พบว่า ทุกธุรกิจมีความพยายามลดในทุกรายจ่ายลงให้มากที่สุด ทั้งการเจรจาขอปรับลดเวลาทำงานพนักงานลง การย้ายตำแหน่งงานไปปฏิบัติงานในช่องทางหารายได้อื่น มีการปรับรูปแบบช่องทางจำหน่ายสินค้าไปยังช่องทางออนไลน์ เช่น Grab Food, Food Panda และ Line man เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าให้มากยิ่งขึ้น พร้อมจัดรายการส่งเสริมการตลาดด้วยเมนูอาหารราคาพิเศษเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือสังคม อีกทั้งได้เงินทุนหมุนเวียนเข้าสู่กิจการ ในส่วนของวัตถุดิบมีความพยายามแสวงหาผู้ค้าวัตถุดิบเพิ่มหรือติดต่อไปยังแหล่งรับซื้อจากต่างประเทศโดยตรงเพื่อให้ต้นทุนวัตถุดิบมีราคาถูกลง

หมวดที่ 2 ธุรกิจสถานบันเทิง พบปัญหาและอุปสรรคสำคัญจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งที่ออกโดยภาครัฐ ทำให้ขาดรายได้ในช่องทางหลักทั้งหมด จึงส่งผลกระทบกับการประกอบการอย่างหนักในขณะที่ธุรกิจยังมีรายจ่ายค่าดำเนินงานและภาระหนี้สินที่ต้องจ่ายจากเครดิตเครื่องดื่มและวัตถุดิบอาหารภายในร้าน อีกทั้งยังพบปัญหาสต็อกเครื่องดื่มและวัตถุดิบอาหารและกับแกล้มคงเหลือจำนวนมากและบางส่วนอาจเน่าเสียเนื่องจากทราบคำสั่งปิดสถานประกอบการอย่างกระทันหัน

กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด พบว่า มีการปรับรูปแบบธุรกิจจากสถานบันเทิงไปสู่ธุรกิจจำหน่ายชุดอาหารราคาประหยัดผ่านช่องทางออนไลน์พร้อมบริการส่งโดยพนักงานภายในร้านเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีให้คุ้มค่าและเกิดรายได้ มีการเจรจากับพนักงานเพื่อขอลดค่าจ้างลงหรือวันปฏิบัติงาน

ลงร้อยละ 50 โดยจัดสวัสดิการอาหาร 3 มื้อทดแทน และขอปรับลดค่าเช่าสถานที่ลงได้ร้อยละ 20 มีการนำเงินทุนสำรองเข้ามาสำรองใช้ในกิจการและวางแผนการใช้เงินอย่างรัดกุม เพื่อลดรายจ่ายรักษาระดับเงินทุนหมุนเวียนในกิจการให้มากที่สุด

หมวดที่ 3 ธุรกิจโรงแรม ถึงแม้จะเป็นธุรกิจที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ แต่ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติโดยเฉพาะชาวจีนและนักท่องเที่ยวนอกพื้นที่ อีกทั้งจากคำสั่งภาครัฐที่ห้ามชาวต่างชาติและชาวไทยเดินทางเข้าออกประเทศเป็นการชั่วคราว คำสั่งห้ามคนไทยเดินทางข้ามจังหวัด ส่งผลให้โรงแรมทั้ง 3 แห่ง ถูกลูกค้ายกเลิกการจองห้องพักและไม่สามารถขายห้องพักได้เลยในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นยาวนานกว่า 4 เดือน แต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานยังอยู่ในระดับคงที่ จึงทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องในที่สุด

กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด พบว่า มีการปรับลดจำนวนพนักงานบางส่วนโดยประสานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อขอเงินชดเชยให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทำการย้ายผู้เข้าพักตกค้างลงมาไว้ในชั้นเดียวกันและปิดส่วนให้บริการอื่น ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานและการดูแลรักษาความสะอาด โดยสามารถลดรายจ่ายลงได้กว่าร้อยละ 70 ทำการจัดรายการส่งเสริมการขายห้องพักพิเศษสำหรับชาวต่างชาติตกค้างที่ต้องเข้าพักแบบไม่มีกำหนดกลับเพื่อแสวงหารายได้ในช่วงวิกฤติ

หมวดที่ 4 ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวที่ออกโดยภาครัฐ อีกทั้งสถานบริการประเภทนี้ถือเป็นแหล่งที่มีผู้คนจำนวนมากเข้าใช้บริการ มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้เข้ารับบริการ จึงมีความเสี่ยงที่จะเป็นจุดแพร่เชื้อให้กับคนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้จำนวนผู้เข้าใช้บริการลดลงจากช่วงปกติถึงร้อยละ 50 และไม่สามารถเปิดกิจการเพื่อสร้างรายได้ตลอดระยะเวลาปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งภาครัฐ แต่กิจการยังมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงาน ค่าสาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายในการทำ ความสะอาด ค่าบำรุงรักษาสถานที่ ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องเล่นต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน จึงส่งผลให้กิจการพบกับปัญหาขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤติ

กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด พบว่า มีการปรับรูปแบบธุรกิจเครื่องออกกำลังกายให้เข้าพร้อมแนะนำวิธีการออกกำลังกายผ่านระบบออนไลน์ พร้อมจำหน่ายสินค้าที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเพื่อแสวงหารายได้เข้าสู่กิจการ มีการปรับลดจำนวนพนักงานลงโดยให้เงินชดเชยการเลิกจ้าง หรือให้เงินทุนเพื่อให้พนักงานสามารถประกอบธุรกิจขนาดเล็กโดยใช้ทรัพยากรและพื้นที่ของธุรกิจเพื่อหาเลี้ยงตัวได้ มีการเจรจากับผู้ให้เช่าสถานที่เพื่อขอลดอัตราค่าเช่าลงร้อยละ 50 เพื่อรักษาสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนทางธุรกิจให้ได้มากที่สุด

หมวดที่ 5 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ถึงแม้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะเป็นธุรกิจที่ไม่อยู่ในกลุ่มที่ถูกปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่กลับเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก

เนื่องจากเมื่อธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ศูนย์การค้า และความบันเทิงถูกปิดกิจการเป็นการชั่วคราว ย่อมทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมทางการตลาดหรือรับจัดงานใด ๆ ได้ จึงถูกผู้จัดงานติดต่อขอเลื่อนการจัดงานกิจกรรมต่าง ๆ ออกไปอย่างไม่มีกำหนด ส่งผลให้กิจการขาดรายได้ แต่บริษัทฯ ยังมีต้นทุนในด้านค่าเช่าอาคารสำนักงาน ค่าจ้างพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงาน และมีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทยอยชำระให้กับเจ้าหนี้ จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารต้องเร่งจัดการเพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้จากวิกฤติในครั้งนี้

กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด พบว่า ใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าทางธุรกิจ หัสนส่วน และเจ้าหนี้เพื่อขอเจรจาปรับสภาพหนี้อย่างเร่งด่วนเพื่อขยายเวลาการชำระหนี้ ในส่วนของพนักงานมีการเจรจาเพื่อขอลดอัตราค่าจ้างลงร้อยละ 50 ทดแทนการเลิกจ้าง ซึ่งเป็นความพยายามในการรักษาเงินสดหมุนเวียนให้มากที่สุด มีการปรับรูปแบบธุรกิจไปในช่องทางอื่น เช่น ธุรกิจร้านอาหารผ่านระบบออนไลน์ ธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโรคไวรัสโคโรนา มีการติดตามกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาโอกาสในการให้บริการภายหลังวิกฤติ

3. เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผนวกกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จับกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นคล้ายกันพร้อมเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน ทำการสังเคราะห์ข้อมูลจนได้แนวทางในการบริหารจัดการท่ามกลางสภาวะวิกฤติเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและนันทนาการ สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ 4 ด้าน ดังนี้

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ คือ การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ สำรวจทรัพยากรทั้งหมดภายในธุรกิจ เพื่อใช้ในการวางแผนและจัดทำแผนการใช้งบประมาณ รักษาระดับเงินหมุนเวียนภายในธุรกิจมากที่สุด มีการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้เพื่อขอปรับสภาพหนี้ การขอลดอัตราค่าจ้างพนักงาน ปรับลดเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน การออกมาตรการช่วยเหลือให้พนักงานยังคงมีรายได้ด้วยการประสานงานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อขอเงินชดเชยให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นการชั่วคราว หรือการให้เงินเยียวยากับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเพื่อให้ใช้ในการประกอบธุรกิจขนาดเล็กยังชีพในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น ทำการติดต่อไปยังเจ้าของพื้นที่ให้เช่าเพื่อขอปรับลดอัตราค่าเช่าลง การดำเนินการดังกล่าวสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงไปได้มากถึงร้อยละ 50 อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้ยังคงมีรายได้และอยู่รอดไปพร้อมกัน

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายที่สำคัญ พบว่า ทุกธุรกิจมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่วงทางอื่นเพิ่มเติมจากช่องทางปกติ เช่น การปรับรูปแบบการให้บริการภายในร้านเป็นการจำหน่ายอาหารผ่านระบบบริการส่งอาหารออนไลน์ในธุรกิจร้านอาหาร การปรับรูปแบบการให้บริการจากให้บริการในสถานที่ตั้งเป็นการให้บริการให้ยืมเครื่องออกกำลังกายพร้อมเจ้าหน้าที่แนะนำผ่านระบบออนไลน์ การปรับรูปแบบธุรกิจรับจัดงานจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ธุรกิจร้านอาหารออนไลน์และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพของธุรกิจอแกไนท์ การปรับรูปแบบจากสถาบันบันเทิงเป็นร้านอาหารราคาประหยัด โดยทุกธุรกิจใช้วิธีการนำเสนอรายการส่งเสริมการขายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

บนช่องทางออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางเดียวที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่ไม่สามารถเดินทางออกจากที่พักในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นแทบทั้งสิ้น

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่าทุกธุรกิจมีความพยายามในการรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อให้กิจการมีเงินทุนคงเหลือมากที่สุดโดยการวางแผนการใช้เงินทุนสำรองที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่า พยายามลดรายจ่ายทุกด้านลงให้ได้มากที่สุดด้วยการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งเจ้าหนี้ คู่ค้าทางธุรกิจ พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยต้องไม่เสียเครดิตการค้าและสูญเสียความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจ พบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่เป็นการชั่วคราวที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่เหลืออยู่ในกิจการให้คุ้มค่า

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่าทุกธุรกิจมีความเสี่ยงการเงินที่คล้ายคลึงกันเนื่องมาจากรายได้ในช่องทางหลักหายไป ในขณะที่รายจ่ายภายในกิจการยังอยู่ในระดับคงที่ จึงพบแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเข้ามาทดแทนในช่วงวิกฤติเพื่อความอยู่รอด เช่น การให้บริการในรูปแบบออนไลน์ การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมหรือสินค้ารูปแบบใหม่ที่ตรงกับความต้องการของตลาด การลดรายจ่าย รักษาเงินสดคงเหลือในกิจการให้ได้มากที่สุดด้วยการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้ คู่ค้า เพื่อขอขยายเวลาชำระเงินต้นเงินกู้ยืม หรือขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปให้นานที่สุด การเจรจาต่อรองกับพนักงานเพื่อขอปรับลดเวลาการทำงานลงกึ่งหนึ่งหรือจ่ายค่าจ้างร้อยละ 50 ทดแทนการถูกเลิกจ้างเพื่อให้พนักงานยังคงมีรายได้นอกเหนือจากสวัสดิการที่ธุรกิจจัดให้ (สวัสดิการอาหาร 3 มื้อ ในบางธุรกิจ)

ในส่วนธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานเป็นการชั่วคราวเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระขาดทุนของกิจการต่อไปได้ เช่น ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ มีวิธีการลดความเสี่ยงที่อาจต้องสูญเสียพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไปในระยะยาว คือ (1) การจ่ายเงินเยียวยาจำนวน 5,000 บาท เพื่อเป็นทุนให้พนักงานใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจขนาดเล็กบริเวณหน้าสถานประกอบการโดยไม่คิดค่าเช่าและค่าสาธารณูปโภค เพื่อให้พวกเขายังคงมีรายได้และผู้ประกอบการยังสามารถให้ข้อเสนอแนะทางธุรกิจและดูแลช่วยเหลือได้ หรือ (2) การจ่ายเงินเยียวยาพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อให้พนักงานเดินทางกลับไปใช้ชีวิตยังภูมิลำเนาซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าโดยให้คำสัญญาว่าหากสถานการณ์กลับมาเป็นปกติสามารถกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิมได้ในภายหลัง และ (3) การเลิกจ้างพนักงานเป็นการชั่วคราว โดยช่วยประสานงานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างได้รับเงินชดเชยร้อยละ 50 กรณีว่างงาน หากสถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติจะพิจารณารับพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมเป็นกลุ่มแรก จากการดำเนินการใน 3 แนวทางสามารถลดแรงกดดันและความเสี่ยงที่อาจถูกพนักงานฟ้องร้อง อีกทั้งหากสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ อาจได้พนักงานกลุ่มเดิมที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกลับมาสู่องค์กรได้ในภายหลัง (ในธุรกิจโรงแรม)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการท่ามกลางสภาวะวิกฤติเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การที่ธุรกิจจะสามารถเอาตัวรอดในสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ต้องมาจากความสามารถ สติปัญญา และความรวดเร็วของผู้ประกอบการในการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการในทุกช่องทางโดยเฉพาะปัจจัยกระทบด้านรายได้ที่หายไป เร่งสำรวจทรัพยากรที่มีไปพร้อมกับการกำหนดแผนงานบริหารในสถานการณ์เร่งด่วนเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้โดยใช้เงินทุนสำรองให้น้อยที่สุด เพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการเอาไว้ สามารถนำเงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่หลังการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavonsiri & Jadesadalug (2015, 74) ที่ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แรงกระทบที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งใกล้ตัวและไกลตัว สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ทำให้ธุรกิจทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะบริหารการตลาดและการบริหารต้นทุนที่ดีจะช่วยสร้างความได้เปรียบและความเข้มแข็งให้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suanrattanachai, Pornparisa & Chanjarean (2021, 17) และ Amornpinyo (2013, 64) ที่ได้กล่าวว่า ความพยายามในการปรับลดต้นทุนและการบริหารเงินทุนภายในกิจการที่ดีจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งการบริหารจัดการทุน ที่นอกเหนือจากเงินแต่หมายถึงสิ่งอื่นที่ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จได้ เช่น ความช่วยเหลือของคนในครอบครัวและแรงงานภายในกิจการ ความสามารถด้านเทคโนโลยี ความสามารถด้านการตลาดและสื่อสังคมออนไลน์ ความสามารถด้านอื่นของผู้ประกอบการและพนักงานที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างงานสร้างรายได้หรือนำไปสู่ธุรกิจเสริมอื่นเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะวิกฤติและยังส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจได้อีกด้วย

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติในครั้งนี้ใช้ คือ การปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือธุรกิจประเภทอื่นที่มีโอกาสสร้างรายได้เข้าสู่กิจการโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีภายในกิจการก่อเกิดเป็นธุรกิจได้จริงในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น การปรับรูปแบบธุรกิจออกแอนด์ธุรกิจจำหน่ายอาหารผ่านแอปพลิเคชันบริการส่งอาหารและธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดแอลกอฮอล์ผ่านช่องทาง Marketplace การปรับรูปแบบธุรกิจให้บริการสถานออกกำลังกายเพื่อสุขภาพไปสู่การให้บริการเช่าเครื่องออกกำลังกายพร้อมแนะนำขั้นตอนการออกกำลังกายที่ถูกต้องผ่านระบบออนไลน์ การเน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพผ่านช่องทางออนไลน์ของธุรกิจสถานบริการนวดไทย ซึ่งการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องหรือก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่สามารถสร้างรายได้เข้าสู่ธุรกิจ นำพาธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suanrattanachai, Pornparisa & Chanjarean (2021, 17) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการธุรกิจเพื่อการคงอยู่ในช่วงวิกฤติโรคระบาดไวรัสโควิด-19 พบว่า การแสวงหารายได้จากการขายกลุ่ม

ผู้ให้บริการนอกเหนือจากนักท่องเที่ยว การหารายได้จากบริการเสริมที่มีอยู่แล้ว การพิจารณาทำธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากหลักเพียงอย่างเดียวสามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tanmanatham (2013, 45) ที่กล่าวว่า แนวคิดกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในการประกอบการธุรกิจนั้น พบว่าการทำธุรกิจต้องไม่จำกัดอยู่เพียงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การให้บริการด้านอื่นที่เกี่ยวข้องใกล้เคียง หรืออาจเป็นรูปแบบบริการอื่นที่ธุรกิจสามารถให้บริการเสริมแก่ลูกค้าได้ไปพร้อมกับการให้บริการในช่องทางหลัก จะช่วยให้ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่หลากหลายในการให้บริการ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ที่มากขึ้น เพื่อความอยู่รอดและการดำรงอยู่ของธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

สรุป

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางวิกฤติโดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ พบว่าธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้มีการประเมินสถานการณ์ สำรวจทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงาน เพื่อจัดทำแผนการใช้งบประมาณในสภาวะวิกฤติ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้คงเหลือมากที่สุดและเพียงพอต่อการนำมาใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ อีกทั้งพบความพยายามในการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ด้วยการเจรจาต่อรองและกล้าเผชิญหน้ากับปัญหานั้น (2) กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ธุรกิจมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ซึ่งถือเป็นช่องทางขายสำคัญในช่วงวิกฤติที่ผู้คนสามารถเข้าถึงได้ อีกทั้งยังพบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่ในกิจการอย่างคุ้มค่า (3) กลยุทธ์ด้านการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ทุกธุรกิจพยายามรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อให้กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนให้มากที่สุดด้วยการวางแผนการใช้เงินทุนสำรองอย่างประหยัด คุ้มค่า ลดรายจ่ายทุกด้านให้มากที่สุดด้วยวิธีการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนโดยต้องสามารถรักษาคะดิตถการและความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (4) กลยุทธ์ด้านการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่า ทุกธุรกิจมีการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ในด้านพนักงานพบการจ่ายเงินเยียวยา การจัดสวัสดิการอาหารการลดระยะเวลาการปฏิบัติงานทดแทนการเลิกจ้าง และการสนับสนุนพื้นที่และสาธารณูปโภคอื่นในการสร้างอาชีพเลี้ยงตัวในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ได้แก่

1. ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการควรมีรูปแบบของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีช่องทางจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น ควรมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับกลุ่มลูกค้าภายในพื้นที่หรือภายในประเทศ ลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเพื่อลดผลกระทบทางด้านรายได้หากเกิดวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด

ไวรัสระลอกใหม่หรือไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่อาจสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจและกระทบกับรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้คนเป็นวงกว้างได้อีกในอนาคต

2. ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรอบด้านทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ สรรวหาทรัพยากรภายในธุรกิจเพื่อทราบถึงศักยภาพและสภาพคล่องของกิจการ วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น พยายามลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงด้วยวิธีการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์ สร้างโอกาสแสวงหารายได้ในช่องทางอื่นนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจในช่องทางปกติ

3. ผลการวิจัยนำมาซึ่งประโยชน์ คือ ทราบถึงกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและนันทนาการในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถจัดทำเป็นรายงานวิจัยเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในพื้นที่และบุคคลที่สนใจ เพื่อเสริมเป็นแนวทางการดำเนินการดำเนินธุรกิจทั้งธุรกิจนันทนาการท่องเที่ยวและนันทนาการหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

References

- Amornpinyo, N. (2013). **A Sustainable Success Model of Micro Entrepreneur in Upper Northeast, Thailand**. Udon Thani: Udon Thani Rajabhat University. [In Thai]
- Bangkokbiznews. (2021). **Chiang Mai Province Expect the Coronavirus Disease Epidemic Situation Administration Center 2019 to approve the opening of the city to welcome foreign tourists**. Retrieved October 26, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/957743>. [In Thai]
- Chiang Mai Provincial Official. (2020). **Briefing Chiang Mai Province**. Retrieved December 11, 2020, from <http://www.chiangmai.go.th/managing/public/D8/8D22Oct2020145452.pdf>. [In Thai]
- Chitkesorn, A. (2012). **Small Business Management and Entrepreneurship**. Chiang Mai: Saraphi printing. [In Thai]
- Esichaikul, R., Bangsoomboon, V. & Limsuwan, T. (2011). **Tourist Destination Management**. (7th Ed.). Bangkok: Sukhothai Thammathirat University Press. [In Thai]
- Manprasert, S. (2020). **The Impact of the COVID-19 Pandemic to the Thai Economy**. Retrieved September 9, 2020, from <https://www.krungsri.com/bank/th/plearn-plearn/economic-covid-impact.html>. [In Thai]

- Suanrattanachai, P., Pornparisa, P. & Chanjarean, I. (2021). Managing Strategies for Sustenance of Hotel Business during the Corona Virus 2019 Pandemic in Muang District, Chiang-Rai Province. **FEU Academic Review, The Far Eastern University**. 15(2), 17-30. [In Thai]
- Tanmanatham, K. (2013). **Strategy on Adaptation for Survival of Air-Conditioning Distributing Entrepreneur**. Bangkok: Suan Dusit University. [In Thai]
- Thavonsiri, P. & Jadesadalug, V. (2015). The Adaptation for Survival of Local Drinking-Water Entrepreneurs in Muang, Kanchanaburi Province. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**. 8(2), 2171-2187. [In Thai]