



พลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจในชุมชนของผู้ประกอบการเจนวายที่ประสบผลสำเร็จสู่วิถีใหม่
ในจังหวัดเชียงใหม่
Resilient Strategy of the Successful Business in the Community for Gen Y
Entrepreneurs towards the New Normal in Chiang Mai Province

วิไล พึ่งผล

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสาขาวิชาการจัดการทุนมนุษย์และองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

365 หมู่บ้านศรีพงษ์ 3 ซอย 4 ลาซาล 46 สุขุมวิท 105 บางนา กรุงเทพฯ 10260

Wilai Phungphol

College of Innovation, Thammasart University and Human Capital Management Program,

Suan Sunandha Rajabhat University

365, Moo Ban Sripongse 3, Soi 4, Lasalle 46, Sukhumvit 105, Bangna, Bangkok, 10260

Email : Wilaiploy@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการพลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจในชุมชนของผู้ประกอบการเจนวายในจังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 23 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วย Template Analysis และ Inductive Approach นำเสนอผลแนวคิดพลิกกลยุทธ์ในมิติองค์รวม ได้แก่ แนวคิดร่วมแบบครอบครัวเชิงรุก ออกแบบระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะที่ส่งตรงเวลาอย่างถูกหลักอนามัย ดูแลสุขภาพทั้งกายและใจคู่กับพัฒนาการเรียนรู้ต่อเนื่อง และปรับวิถีคิดรองรับแอปพลิเคชันของรัฐบาลด้านสนับสนุนการจับจ่ายของประชาชนสุดท้ายพบประเด็นพลิกกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ ได้แก่ เตรียมพร้อมปรับการผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพให้แปลกใหม่ กำหนดราคาคุ้มค่าตรงความต้องการควบคู่กับการให้บริการที่ดี สร้างเครือข่ายการอนุรักษ์วัฒนธรรมร่วมสมัยอย่างสื่อสตัย์บนสื่อออนไลน์ที่มีการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า ฟังเสียงความต้องการของลูกค้า จัดกลุ่มลูกค้าเพื่อการดูแลอย่างทั่วถึง การเป็นที่ปรึกษาที่ดี และพบเพิ่มเติมการพลิกกลยุทธ์พื้นตัวอย่างรอบคอบและบอกต่อกันในเจน Z แบบ Viral Marketing และบริการที่เหนือความคาดหมายในวิถีใหม่

คำสำคัญ : พลิกกลยุทธ์ ผู้ประกอบการชุมชน เจนวาย วิถีใหม่



Abstract

This research focuses on the resilient business strategy in the community of gen Y entrepreneurs in Chiang Mai province. The qualitative method was sought for 23 key informants and used a template analysis approach and an inductive approach for data collection. The results of the presentation of the resilient strategy in a holistic dimension include a proactive family concept, the design way on an intelligent logistic system to deliver to customers on time hygienically, the self-care for both physical and mental health, continuous Learning and development, and the adaptation of thinking to support public applications for expenditure from the population. The final turnaround strategy in action was to prepare the production of quality products to be new, set a value price for the customers' needs and good service, build an honest network of contemporary culture preservation online for creating a positive customer experience, hear the customers' voice, group customers for thorough care, and be a good consultant. The additional results found a careful turnaround, word-of-mouth resurgence in gen Z viral marketing, and exceeding services expectations in a new normal.

Keywords : Resilient Strategies, Community Entrepreneur, Gen Y, The New Normal

บทนำ

ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้ผู้ประกอบการกลุ่มเจนวาย (Generation Y: Gen Y) ที่รักความท้าทายต่างเปิดร้านค้าเล็ก ๆ ในชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ ผู้ประกอบการเหล่านี้กำลังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปีและอาจไม่รู้จักรั้วฒนธรรมดั้งเดิมซึ่งดำรงรากเหง้าของภูมิปัญญาในจังหวัด นอกจากนี้เจนวายยังเป็นกำลังสำคัญหลักในการสร้างรายได้จนเจือครอบครัวยังยังสามารถสร้างรายได้เติบโตสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศที่มีการแข่งขันรุนแรงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) จากการศึกษาพบว่า เจนวายประกอบธุรกิจในชุมชนต้องต่อสู้กับจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่มีจำนวนลดลงเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย มลพิษของฝุ่นละอองขนาดเล็กเท่ากับ 2.5 ไมครอน (Particulate Matter: PM 2.5) โครระบาดของโควิด-19 ระลอกที่หนึ่งและสอง สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งต้องดูแลผู้สูงอายุที่มีจำนวนมากขึ้นในครอบครัวยุติสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) รายงานว่า ค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนโดยเฉลี่ยของภาคเหนือสูงขึ้นเท่ากับ 27,900 บาทต่อเดือนและจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่เจนวายต้องเปิดธุรกิจเล็ก ๆ จากความเชี่ยวชาญพิเศษของตนเอง และบางรายทำงานในองค์กรควบคู่กับการเปิดร้านค้าในแหล่งท่องเที่ยวในช่วงวันหยุดเพื่อให้อยู่รอดได้โดยอาจจะเลยการเอาใจใส่ต่อสุขภาพของตนเอง ดังนั้นผู้ประกอบการยุควิถีใหม่จึง



จำเป็นต้องทำธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามข้อกำหนดของรัฐบาลอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ห่างไกลจากโรคระบาด โควิด-19 (Brodeur, Gray, Islam, & Bhuiyame, 2020) การทำธุรกิจยุคนี้มีความยากลำบากเต็มไปดด้วย ปัญหาอุปสรรครุนแรงรอบด้านที่ต้องเผชิญกับรายได้ที่ลดลงจากการหยุดกิจการชั่วคราว และต้องพลิกกลยุทธ์เพื่อรับมือกับปัญหาอุปสรรคทั้งที่ทราบและมิอาจทราบล่วงหน้าในช่วงโควิด-19 ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีวิธีการจัดการตนเอง (Self-Directing) พลิกกลยุทธ์ท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคอย่างมากในร้านค้าย่อยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของจังหวัด เช่น ร้านขายของที่ระลึก ร้านเสื้อผ้าสำเร็จรูป ร้านอาหาร บริษัทรถเช่า และโรงแรมบูติค (Boutique) (Donthu & Gustafsson, 2020)

จังหวัดเชียงใหม่เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกที่มีชื่อเสียงด้านนครแห่งความสุขและเป็นประตูสู่การ ลงทุนระดับสากลที่มีประชากรมากที่สุดเป็นอันดับที่ 5 ของประเทศไทย มีเงินวัยจำนวน 205,400 คน คิด เป็นร้อยละ 12.6 ของประชากรทั้งหมดของจังหวัดเชียงใหม่ (การเคหะแห่งชาติ, 2562) กลุ่มเงินวัยเป็นกำลัง สำคัญหลักของครอบครัวที่ประกอบธุรกิจรายย่อยหลากหลายประเภทในเมืองเชียงใหม่ จากผลการศึกษา พบว่ามีน้อยรายที่ใช้กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจให้ก้าวข้ามวิกฤติไปได้ โดยเฉพาะการพลิกกลยุทธ์ในช่วงโรคระบาด โควิด-19 ที่รัฐบาลเพิ่งอนุญาตให้เปิดสถานที่และร้านค้าต่าง ๆ เพียง 40 วันหลังจากมีการปิดชั่วคราว (Lockdown) นานกว่า 3 เดือน กลับมีโควิด-19 ระบาดระลอกสองในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงปลายเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ต่อมาการแพร่ระบาดมีจำนวนมากขึ้นในจังหวัดสมุทรสาครในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 กระจายไปยังภาคต่างๆ รวมทั้งภาคเหนือของประเทศไทย (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2563) ส่งผลกระทบต่อการยกเลิกการจองห้องพัก รถเช่า ฯลฯ ทำให้ผู้ประกอบการที่เตรียมตัวไม่พร้อมต้อง ปิดกิจการลงชั่วคราวอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในวิกฤตยังมีผู้ประกอบการเงินวัยน้อยรายสามารถอยู่รอดได้ทั้งสองครั้ง ของการระบาดของโรคโควิด-19 ด้วยการใช้แนวคิดพลิกกลยุทธ์อย่างมีชั้นเชิงรองรับกับสถานการณ์ทั้งด้าน เศรษฐกิจ การเมือง และโรคระบาดในเวลาเดียวกัน (Cusmano & Raes, 2020)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างมากที่ต้องการศึกษาแนวคิดและแนวทางการพลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจของ เงินวัยที่ประสบผลสำเร็จในวิถีใหม่ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นแหล่งเศรษฐกิจสำคัญของประเทศไทย เพื่อ ค้นหาแนวคิดการพลิกกลยุทธ์ของธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์เป็นแนวทางเตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤติ ทั้งจากเศรษฐกิจ ภัยพิบัติและโรคระบาดต่าง ๆ ทั้งที่ทราบและมิอาจทราบล่วงหน้า (พงศธร อุปลัมภ์, 2559) ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนที่มีจำนวนมากสามารถ เป็นต้นแบบการใช้แนวคิดและแนวทางลงมือปฏิบัติพลิกกลยุทธ์ของธุรกิจในชุมชนสอดคล้องตามนโยบายของ รัฐบาล มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสู่วิถีใหม่ของการทำธุรกิจการท่องเที่ยวท่ามกลางภัยร้ายแรงต่าง ๆ อย่างประสบ ผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดของการพลิกกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชนเงินวัยที่ประสบผลสำเร็จ
2. เพื่อค้นหาแนวทางภาคปฏิบัติด้านพลิกกลยุทธ์ของธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จสู่วิถีใหม่



การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และพลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจ

กลยุทธ์การทำธุรกิจ หมายถึง การกำหนดทิศทางเพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้ประกอบการเจเนอเรชันที่ต้องการความฉับไวในการสร้างรายได้ที่ต้องลดความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด-19 ระบาดครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สองของจังหวัดเชียงใหม่ แม้จะรับมือได้แต่ผู้ประกอบการยังจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์อย่างรู้เท่าทันกับปัญหาอุปสรรคร้ายแรงสามารถพลิกวิกฤติฟื้นฟูธุรกิจที่ย่ำแย่จากการระบาดของโควิด-19 ในครั้งแรก (เดือนมีนาคม - มิถุนายน พ.ศ. 2563) จึงต้องคิดหาแนวทางตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีด้านนวัตกรรมที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าและบริการส่งถึงบ้านของลูกค้าด้วยกลยุทธ์ด้านราคาที่ยุติธรรมทั้งประเภทอาหาร เสื้อผ้า เครื่องสำอาง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากเกิดเหตุการณ์วิกฤติที่มีอาจทรบถ่วงหน้าขึ้นอีก ผู้ประกอบการที่ชาญฉลาดควรเตรียมแผนพลิกกลยุทธ์ล่วงหน้าอย่างยืดหยุ่นและเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มมากขึ้นทั้งด้านความสะดวกและรวดเร็ว ช่วงโรคระบาดหลายระลอกด้วยการใช้วิธีการพลิกกลยุทธ์ของ Fzinda, Hanim, & Juliana (2020) ประกอบด้วย 1) การตอบสนองด้านความเร็ว (Rapidly Responding) 2) เริ่มต้นด้วยวิธีใหม่ (Resume) 3) ฟื้นตัวธุรกิจอย่างรอบคอบ (Recovery) และ 4) การฟื้นฟูธุรกิจให้ยั่งยืน (Restore)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการเจเนอเรชันที่ทำธุรกิจประสบผลสำเร็จท่ามกลางโรคระบาดโควิด-19

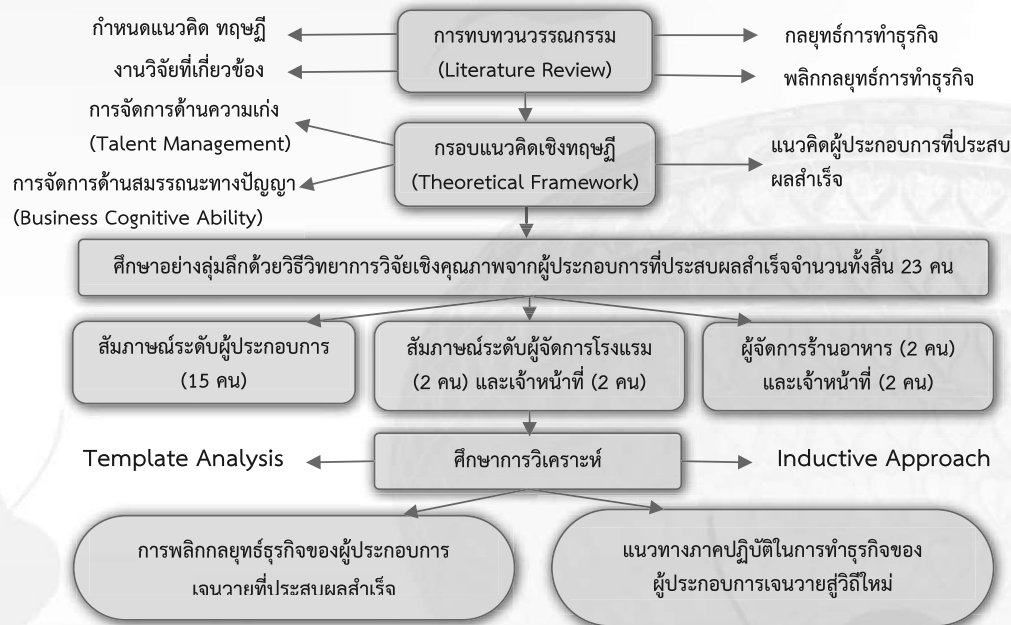
ผู้ประกอบการเจเนอเรชันเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีความเป็นตัวตนสูง รักอิสระ มีอายุระหว่าง 26-37 ปี เจเนอเรชันเกิดมาในยุคการเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคมที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล (วิลโลว์ ฟิงผลและประสพชัย พสุนนท์, 2560) จึงต้องการปรับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและต้องการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงขึ้นในระยะเวลายันสั้น ดังนั้นแนวคิดของผู้ประกอบการเจเนอเรชันที่ประสบผลสำเร็จในการศึกษารุ่นนี้มาจากการบูรณาการการศึกษาของเฟื่องฟ้า ปัญญา (2563) ที่พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องมีการจัดการด้านความเก่ง (Talent Management) บูรณาการกับหลักการของวิลโลว์ ฟิงผล วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2563) ที่พบว่านอกจากความเก่งแล้วจะต้องมีแนวทางจัดการด้านสมรรถนะทางปัญญาของตนเอง (Business Cognitive Ability Entrepreneur) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) เก่งจัดการตนเองและทีม (People Skill) หมายถึง ผู้ประกอบการและทีมต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทางปัญญาของตนเองอย่างต่อเนื่องและลงมือปฏิบัติอย่างมีปัญญารู้เท่าทันความต้องการของผู้บริโภคควบคู่กับการรับมือกับวิกฤติต่าง ๆ อย่างยืดหยุ่น 2) เก่งการสร้างผลประกอบการให้ได้กำไร (Profit Management) หมายถึง ผลกำไรที่เป็นตัวเงิน คือ รายได้สุทธิ และมีใช้ตัวเงิน คือ ชื่อเสียงและแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักของตลาด การทำธุรกิจที่มีคุณธรรมด้านช่วยเหลือสังคมอย่างซื่อสัตย์ 3) เก่งการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ หมายถึง ความรอบรู้ในการรักษาค่าการให้อยู่รอดได้ในระยะยาวสามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคอย่างชาญฉลาดในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วไปและพลิกกลยุทธ์สู่ธุรกิจใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ 4) เก่งกระบวนการจัดการด้านแหล่งทุน หมายถึง ผู้ประกอบการที่สามารถนำพาธุรกิจให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงินและนักลงทุนยินดีร่วมทุน

อย่างเต็มที่ 5) เก่งเชิงกลยุทธ์และมีความอดทนต่อการลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ จนบรรลุผล หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีสมรรถนะทางปัญญาเชิงกลยุทธ์และลงมือปฏิบัติโดยมีแผนฉุกเฉินรองรับอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการในวิถีใหม่

ประเทศไทยมุ่งเน้นขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Innovative Value-Base Economy) ผู้ประกอบการจึงต้องตั้งรับการเปลี่ยนแปลงและรับมือกับปัญหารอบด้านโดยเฉพาะโรคระบาดโควิด-19 ที่รัฐบาลจำเป็นต้องปิดประเทศเพื่อมิให้มีการแพร่เชื้อระบาดภายในประเทศผ่านคนสูคน ดังนั้นผู้ประกอบการเจนวายในวิถีใหม่จึงต้องศึกษาการพลิกวิธีการทำธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและความเป็นอยู่ของครอบครัว โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ Porter & Kramer (2002) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ 1) พลิกรูปแบบธุรกิจใหม่ 2) พลิกกลยุทธ์การผลิตและใช้แพลตฟอร์มโลจิสติกส์ 3) ออกแบบสินค้าและบริการใหม่อย่างรวดเร็วรวมทั้งมีช่องทางการชำระเงินหลากหลายสำหรับลูกค้า 4) เรียนรู้ข้อมูลขนาดใหญ่และสร้างความน่าเชื่อถือ 5) จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำใหม่-ปรับใหม่-คิดใหม่-ยืดหยุ่นสำหรับสิ่งใหม่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์ ผู้ประกอบการชุมชนเจนวายที่ประสบผลสำเร็จ หมายถึง ผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจขนาดเล็กมีจำนวนสมาชิกและลูกจ้างในท้องถิ่น 1-7 คน โดยรวมโรงแรมบูติคที่มีจำนวนห้องพัก 10-20 ห้อง และมีลูกจ้าง 5-10 คน ประกอบธุรกิจอย่างมีสมรรถนะทางปัญญาและมีแนวทางปฏิบัติที่เกิดผล โดยผู้วิจัยได้



ประยุกต์แนวความคิดการจัดการคนเก่ง (Talent Management) บูรณาการกับสมรรถนะทางปัญญาเชิงธุรกิจ (Business Cognitive Ability) ในงานวิจัยครั้งนี้

พลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจ หมายถึง การวางแผนเชิงรุกที่ลุ่มลึกกว่ากลยุทธ์เดิมที่ใช้ประจำ ด้วยการระดมความคิดร่วมกับเจเนอเรชันอื่น ๆ ในครอบครัว โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Porter & Kramer (2002)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กำหนดแนวคำถามการวิจัยจากการทบทวนเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับการพลิกกลยุทธ์ของผู้ประกอบการชุมชนเจเนอเรชันใหม่ ปริญญาจารย์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษาและความเที่ยงตรงทางด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ด้วยดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) เท่ากับ 0.82 (Kovacic, 2018) ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แจ้งหัวข้อการทำวิจัย วัตถุประสงค์และระยะเวลา 60 นาทีของการสัมภาษณ์ในแต่ละรอบรวมทั้งขออนุญาตให้ผู้ช่วยวิจัยจดบันทึกด้วยสมุดบันทึก ปากกา ใช้เครื่องบันทึกเสียงและถ่ายภาพด้วยมือถือสมาร์ทโฟน ณ ภาคนาม (Field Note) ผู้วิจัยได้สร้างบรรยากาศการตอบคำถามและซักถามเชิงแลกเปลี่ยนอย่างเป็นอิสระ มีการทศสอบคำถาม คำตอบเพื่อความเข้าใจตรงกัน ทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงยุติการสัมภาษณ์ (Lowe, Norris, Farris & Babbage, 2018) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยไม่มีการเปิดเผยชื่อคนและชื่อร้านค้านั้น ใช้วิธีระบุเป็นลำดับและรหัสด้วยนามสมมติ เพศ อายุตัว อายุงาน ประเภทธุรกิจเพื่อสะดวกต่อการศึกษาและสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำธุรกิจ สังเกตอวัจนภาษา พฤติกรรม อิริยาบถขณะสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลลุ่มลึก รวมทั้งมีการค้นหาข้อมูลวิชาการ ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากกิจกรรมการใช้กลยุทธ์และพลิกกลยุทธ์จนประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์มากที่สุดนำมาเป็นแนวทางอธิบายและวิเคราะห์ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) โดยผู้วิจัยเป็นผู้ตรวจสอบ (Analyst/ Investigator Triangulation) เพื่อให้มั่นใจในการรวบรวมข้อมูลจึงนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์และตรวจสอบความตรงกันของข้อมูลที่พบว่ามี ความหมายตรงกันแสดงว่าข้อมูลมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือสามารถนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างสมบูรณ์ การตรวจสอบแบบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ใช้วิธีสังเกตคู่ขนานกับการสัมภาษณ์ และตรวจสอบแหล่งข้อมูล (Triangulation of Source) จากผู้ตอบหลายระดับ ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้จัดการและพนักงาน (Creswell & Poth, 2018)



การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

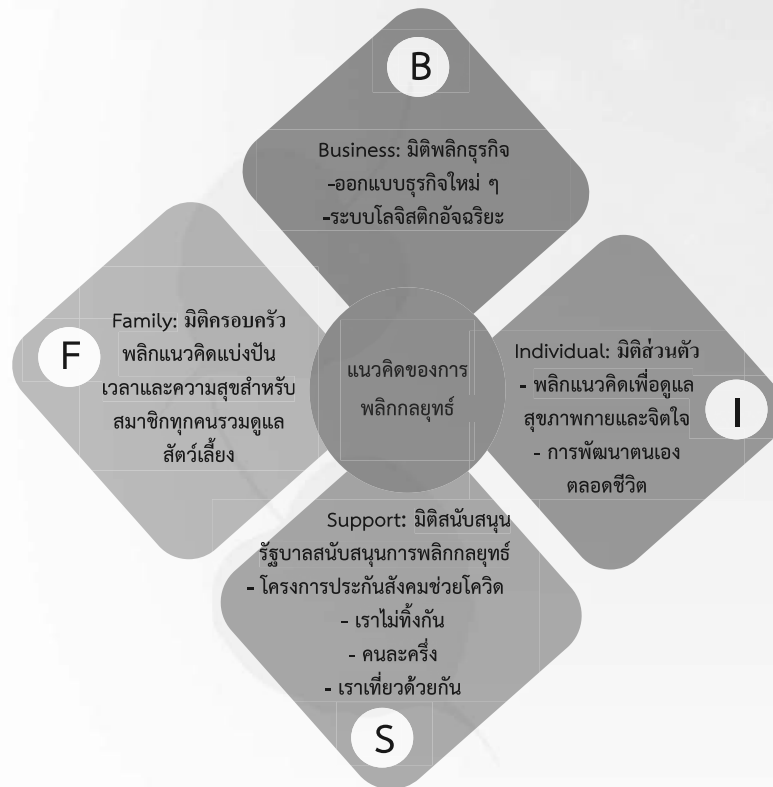
การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัยในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling Selection) เนื่องจากเป็นอำเภอที่ได้รับผลกระทบสูงสุดจากการมีผู้ประกอบการจากหลาย ๆ อำเภอเข้ามาค้าขายในช่วงเทศกาลเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ระดับที่ 1 เจ้าของธุรกิจจำนวน 15 คน ระดับที่ 2 ผู้จัดการโรงแรมบูติค จำนวน 2 คน ผู้จัดการร้านอาหาร จำนวน 2 คน ระดับที่ 3 พนักงานโรงแรมบูติคจำนวน 2 คน และพนักงานร้านอาหารจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 23 คน (Macmillan, 1971) การนำเสนอผลการวิจัยใช้นามสมมติแทนเพื่อมิให้เกิดผลกระทบกับผู้ให้ข้อมูลหลักและยึดมาตรฐานการวิจัยในคนอย่างเคร่งครัด มีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเพศชาย 12 คน เพศหญิง 11 คน อายุระหว่าง 26-37 ปี ระดับการศึกษา ม.6- ป.ตรี ประกอบธุรกิจประเภทร้านค้าย่อยทั่วไปและโรงแรมบูติค

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วยวิธี Template Analysis คือ การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Thematic) ดำเนินการจากสาเหตุของปัญหาสู่ผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน (Braun & Clarke, 2006) ดำเนินการโดยใช้การจัดการความท้าทายจากกลยุทธ์เดิมสู่การพลิกกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ และมีการเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์เดิมและพลิกกลยุทธ์อย่างเป็นระบบท่ามกลางสถานการณ์วิกฤติ จนสามารถสร้างข้อสรุปแนวคิดและวิธีดำเนินการเชิงปฏิบัติการพลิกกลยุทธ์ธุรกิจควบคู่กับการสังเกตพฤติกรรมอย่างลุ่มลึกด้วยวิธีอุปนัย (Inductive Approach) (O'Kane, Smith, & Lerman, 2021) วิเคราะห์และตีความแนวทางพลิกกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในวิถีใหม่ที่เกิดขึ้น (ชมพูนุท ศรีจันทร์นิล, 2562)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาแนวคิดของการพลิกกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชนเจนวายที่ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักเจนวายส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จใช้แนวคิดพลิกกลยุทธ์ด้วย 4 มิติแบบองค์รวม (Holistic Dimension) ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านครอบครัว (Family) มิติที่ 2 ด้านพลิกธุรกิจ (Business) มิติที่ 3 ด้านส่วนตัว (Individual) และมิติที่ 4 ด้านการสนับสนุนจากรัฐบาล (Support) ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าวด้วยวิธี Template Analysis วิเคราะห์ความสำคัญของกระบวนการในบริบทข้อมูล (Process Analysis Textual Data) แสดงผลของกระบวนการความสำเร็จจากครอบครัว การพลิกธุรกิจ การให้ความสำคัญด้านส่วนตัว และการสนับสนุนด้านเศรษฐกิจจากรัฐบาล (Brooks & King, 2017) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลแนวคิดของผู้ประกอบการเจนวายที่พลิกกลยุทธ์ของธุรกิจประสบผลสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปผลเกี่ยวกับแนวคิดของผู้ประกอบการที่พลิกกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

มิตินที่ 1 ด้านครอบครัว (Family) คือ ผู้ประกอบการมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลครอบครัวโดยนำกำไรจากธุรกิจมาดูแลครอบครัวรวมทั้งเมตตากับสัตว์เลี้ยงในบ้าน เป็นการพลิกแนวคิดที่ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่กล่าวว่าไม่เคยนึกถึงจนกระทั่งช่วง Lockdown จากโควิด-19 ทำให้ตระหนักถึงการบริหารเวลาให้กับครอบครัว ต่างเห็นพ้องกันว่าครอบครัวเป็นแรงสนับสนุนสำคัญให้มีกำลังใจต่อสู้กับปัญหาอุปสรรครอบด้าน ดังนั้น การแบ่งปันเวลาให้กับลูก ๆ ในวัยรุ่นที่ต้องการคำปรึกษาจากพ่อแม่ทำให้ครอบครัวเข้มแข็งไม่เป็นภาระต่อสังคม รวมทั้งเป็นที่พึ่งพิงและดูแลเอาใจใส่ต่อสุขภาพของผู้สูงอายุในครอบครัวหรือแม้แต่สัตว์เลี้ยงที่เจ็บป่วยช่วงโควิด-19 ทำให้พลิกการดำเนินชีวิตที่ต้องจัดเวลาดูแลสุนัขตามยให้กับครอบครัวทุกวัน ซึ่งพบความสุขและอบอุ่นใจที่แท้จริง ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ผมรู้ถึงสัจธรรมชีวิตช่วง Lockdown ทำธุรกิจพร้อมกับดูแลให้คำปรึกษาลูกวัยรุ่นไม่ให้ไปสร้างปัญหาเป็นภัยสังคมและเลี้ยงดูหมาสามตัวแบบเมตตาเค้า แสบปี่มากครับ” (คุณสีเทา, 2563)

“ช่วงโควิด-19 ได้อยู่กับครอบครัวและดูแลพ่อแม่รวมทั้งปู่กับย่า ทำให้มีแรงฮึดสู้มาก ๆ กับอุปสรรครอบด้าน เพิ่งคิดได้ว่าควรบริหารเวลาให้กับครอบครัวที่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในชีวิตของผม” (คุณเอส, 2563)



มิติที่ 2 ด้านพลิกธุรกิจ คือ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีแนวคิดฟื้นฟูธุรกิจใหม่ ๆ และคำนึงถึงการพลิกกลยุทธ์สอดคล้องกับยุคเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อออนไลน์ในช่วงวิกฤติ Lockdown ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงประเด็นย่อยของแนวคิดในมิติพลิกธุรกิจในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ประเด็นย่อย ได้แก่

1) การออกแบบรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เป็นมุมมองการพลิกธุรกิจที่มุ่งเน้นการออกแบบรูปแบบใหม่แบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่ผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับคนทุกรุ่นในวิถีที่ทันสมัย การบริการสะดวกรวดเร็ว และคุ้มค่ากับราคาที่จ่ายไป ดังนั้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยแนวคิดด้านการฟื้นฟูวัตถุดิบหรือวัสดุจากท้องถิ่น เพื่อไม่ต้องใช้ต้นทุนวัตถุดิบที่เกินจำเป็นแต่ยังคงรักษาวัฒนธรรมของชุมชนไว้ได้ จากการชวนกันคิดเพื่อผลิตสินค้าใหม่ ๆ ตกแต่งร้านใหม่อย่างร่วมสมัยที่ทำมาจากวัตถุดิบและวัสดุในท้องถิ่น โดยอาศัยแนวคิดของสมาชิกทุกเพศ ทุกวัยภายในครอบครัวทำให้สินค้าหรือสถานที่แสดงถึงการอนุรักษ์ตามวัฒนธรรมท้องถิ่นร่วมสมัยตั้งแต่รุ่นปู่-ย่า ตา-ยาย รุ่นพ่อ-แม่ และรุ่นลูก-หลานเจนใหม่ โดยมี prop ถ่ายภาพส่งต่อ ๆ กันอย่างแพร่หลายสู่ตลาดที่กว้างขวางขึ้นผสมผสานกับสื่อทางสังคมออนไลน์เป็นที่ยอมรับและตอบสนองจากยอดขายสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องในช่วงโควิด-19 ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“หนูชวนคุณย่าแชร์สูตรทำอาหารท้องถิ่นที่อร่อยมาก ผลิตเป็นส่วนผสมอาหารท้องถิ่นขายทางออนไลน์โดยลูกชายสองคนช่วยทำเพจให้อยู่รอดได้จริง ๆ” (คุณสม, 2563)

“ร้านอาหารของผมออกแบบให้มีผ้าแยกโซนกับลูกค้าที่ต้องการความเงียบสงบ รวมทั้งมีการตกแต่งร้านให้ร่มรื่นด้วยต้นไม้และดอกไม้ประจำถิ่นและถ่ายภาพกับวิวเอกลักษณ์ของแม่น้ำปิง” (คุณเอส, 2563)

2) ระบบโลจิสติกส์ขนส่งอัจฉริยะ เป็นมุมมองใหม่แตกต่างจากแนวคิดที่ปฏิบัติต่อกัน ในอดีตลูกค้ามารับสินค้าเองที่ร้าน ต่อมาในช่วง Lockdown ผู้ที่ประสบผลสำเร็จจะสามารถทำกำไรได้จากระบบการขนส่งสินค้าถึงมือลูกค้าอย่างปลอดภัยยึดหลักสุขอนามัยตามมาตรการของกระทรวงสาธารณสุขคู่ขนานกับมุ่งเน้นความรวดเร็วของการขนส่งถึงจุดหมายภายใน 30 นาที - 2 ชั่วโมงขึ้นกับระยะทางแต่ต้องภายในหนึ่งวัน จึงต้องทำงานกับคู่ค้าที่มีคลังสินค้าหรือระบบขนส่งที่ไว้วางใจได้จึงจะอยู่รอดได้ ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ช่วงโควิด ลูกของผมชวนให้ผมติดต่อโพสต์สินค้าและผ่านสื่อบนออนไลน์ติลเลอร์รี่กับเจ้าดัง ๆ ผมจึงใช้ระบบผ่าน Line, Grab, แพนด้า ตอนนี้อะไรไม่ทันเลยครับ” (คุณโอ, 2563)

“ผมเพิ่มช่องทางออนไลน์ให้ลูกค้าสั่งซื้อได้โดยมีเพื่อนมารวมกันช่วยลดค่าใช้จ่ายหลายช่องทางทั้งด้านบริการขนส่งที่รวดเร็วและดูแลสินค้าอย่างปลอดภัย” (คุณเค, 2563)

มิติที่ 3 ด้านส่วนตัว (Individual) คือ ผู้ประกอบการที่ต้องเอาใจใส่ดูแลตนเองให้มีสุขภาพกายและใจแข็งแรงและมีความสุขในการใช้ชีวิตของตนเอง ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ต่างเล็งเห็นความสำคัญของธุรกิจครอบครัว และให้ความสำคัญกับตัวเองเป็นเรื่องสุดท้าย ต่อมาช่วง Lockdown ของโควิด-19 จึงพิจารณาและประเมินตนเองว่า ควรใส่ใจกับการดูแลตนเอง เนื่องจากเจเนอรัลเป็นกลุ่มทำงานหลากหลายอย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อย จึงต้องบริหารเวลาอย่างเหมาะสมรวมทั้งการพัฒนาตนเองตลอดชีวิตให้มีปัญญารู้เท่าทันธุรกิจในอนาคตอย่างรอบคอบ และมีความรู้ก้าวหน้าด้านเก่งคน เก่งงาน และเก่งเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจอยู่รอดอย่าง



ยั่งยืน รวมทั้งรู้จักแบ่งปันกับสังคมและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสังคมด้วยการลดอารมณ์ร้อนและเข้าสังคมให้มากขึ้นเพื่อให้ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้อื่น ที่สำคัญการจัดการให้ตนเองเดินสายกลางปลอดภัย รวมทั้งใช้สื่อออนไลน์กับลูกหลานในเด็กเจน Z อายุระหว่าง 8-20 ปี และรักษาวินัยธรรมดั้งเดิมของปู่-ย่า ตา-ยาย และรุ่นพ่อแม่ อย่างมีเอกลักษณ์ของชุมชนจนน่าจดจำและเก็บภาพเล่าขานต่อกัน ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ผมชอบทำงานทำขายให้อยู่รอด ผมว่าถึงเวลาต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันเศรษฐกิจและปัญหารอบด้านของธุรกิจรวมทั้งการเข้าสังคมให้มากขึ้นจึงต้องเก่งคน เก่งงานและเทคโนโลยี” (คุณพี, 2563)

“ช่วง Lockdown ผมคิดได้ว่า ปลอดภัยและปลอดภัยนี้ ต้องบริหารเวลาให้มีเวลาดูแลสุขภาพกายและใจคู่กับการทำธุรกิจที่เป็นเรื่องสำคัญมาก” (คุณแอล, 2563)

“ผมปรับตัวเองให้เก่งทั้งงานและเข้าสังคมมากขึ้นพร้อมกับเรียนรู้สื่อใหม่กับลูก ๆ และผู้อาวุโสในครอบครัว” (คุณไอ, 2563)

ผลวิจัยนี้พบเพิ่มเติมที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เริ่มพลิกชีวิตเพื่อครอบครัว ธุรกิจและตัวเองอย่างมีดุลยภาพทั้งสามมิติแบบองค์รวม คือ F-B-I-S : F-Family หมายถึง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับครอบครัว B-Business หมายถึง สร้างรายได้เพื่อให้ครอบครัวอยู่ได้อย่างสุขสบาย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กล่าวตรงกันว่า ช่วงโควิด-19 ทำให้ผมคิดได้ว่าควรทำธุรกิจคู่ขนานกับการให้เวลาดูแลครอบครัว I-Individual หมายถึง ใส่ใจด้านสุขภาพตัวเองให้แข็งแรง ผู้ประกอบการกล่าวถึงในอดีตที่เคยให้ความสำคัญกับการดูแลตนเองเป็นอันดับสุดท้าย และเมื่อโควิด-19 ระบาดระลอกแรกและระลอกสอง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทั้งสามมิติเท่าเทียมกันในยุควิถีใหม่ (Next Normal) จึงต้องปรับให้ยืดหยุ่นกับการดูแลลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ดิฉันให้ความสำคัญกับครอบครัวและธุรกิจ ที่ต้องวางแผนชีวิตส่วนตัวให้มีสุขภาพกายและใจที่ดีในยุค New Normal จะได้มีพลังทำธุรกิจสร้างรายได้เลี้ยงครอบครัวให้มีความสุข” (คุณแดง, 2563)

“ดิฉันสร้างสมดุลในชีวิตด้วย F-B-I ต้องปรับเรื่องส่วนตัวที่เคยละเลยไป หันมาเรียนรู้การดูแลคนในครอบครัว ธุรกิจ และเอาใจใส่สุขภาพตัวเอง รวมทั้งดูแลลูกค้ำให้มีความปลอดภัยด้วย” (คุณสาย, 2563)

มิติที่ 4 ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐบาล (Support) คือ ภาครัฐบาลจัดโครงการต่าง ๆ ฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวและข้างเคียงให้พลิกฟื้นขึ้นมาเพื่อผลักดันให้ธุรกิจรายย่อยมีรายได้จากการกระตุ้นให้ประชาชนท่องเที่ยวมากขึ้น เช่น เราไม่ทิ้งกัน คนละครึ่ง และ เราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น รัฐบาลควรทำกิจกรรมต่อเนื่องเนื่องจากมีจำนวนร้านค้าที่เข้าร่วมร้อยละ 90 สืบเนื่องจากนักท่องเที่ยวทั้งในจังหวัดและชาวกรุงเทพฯ เข้าร่วมโครงการเหล่านี้เป็นจำนวนมาก ทำให้ร้านค้าย่อยในชุมชนขายสินค้าได้มากขึ้น ผู้ประกอบการที่เตรียมพร้อมปรับแนวคิดพลิกกลยุทธ์รู้เท่าทันข่าวสารและเปิดใจมาใช้แอปพลิเคชันรวมทั้งมีความซื่อสัตย์กับลูกค้าจึงจะอยู่รอดได้ ดังประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้



“แม้จะขลุกขลักที่ใช้แอปไม่คล่อง พอใช้บ่อย ๆ ก็เก่งขึ้นสามารถแนะนำนักท่องเที่ยวที่ส่วนใหญ่ใช้โครงการคนละครึ่งกับโครงการเราเที่ยวด้วยกัน ก็อยากให้รัฐทำโครงการนี้ต่อไปจนกว่าจะมีวัคซีนดีให้ครบทุกคน” (คุณแอล, 2563)

“พอค้าต้องซื้อสตัยกับลูกค้าในการใช้แอปใหม่ ๆ ที่รัฐบาลจัดกิจกรรมและจะติดตามข่าวสารต่อเนื่องจากจังหวัด ขอขอบคุณท่านผู้ว่าฯ และทุกคนที่ห่วงใยร้านเล็กๆ ในชุมชน” (คุณปาน, 2563)

ผลการวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ **เพื่อค้นหาแนวทางภาคปฏิบัติด้านพลิกกลยุทธ์ของธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จสู่วิถีใหม่** ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นด้านแนวทางการพลิกกลยุทธ์ (Thematic Recovery Strategies) เชิงปฏิบัติด้านการวางแผนเชิงรุกที่ต้องแข่งขันกับตนเองด้วยการลงมือปฏิบัติก่อนคนอื่น โดยที่ธุรกิจรายย่อยในชุมชนของอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงมาก “หากปราศจากคู่แข่งชั้น ไม่ใช้ธุรกิจที่สมศักดิ์ศรี” การใช้กลยุทธ์เดิม คือ 4P - รู้จักลูกค้า - ซื้อสตัย - ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ไม่เพียงพอในยุควิถีใหม่หลังโควิด-19 ผู้ประกอบการเจนวนายต่างให้ข้อคิดเห็นว่าจะต้องพลิกกลยุทธ์ให้ดีกว่าเดิมจึงจะอยู่รอดได้ เริ่มจากการเตรียมความพร้อมในแนวทางพลิกกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- 1) เตรียมพร้อมด้านผลิตสินค้าหรือบริการแปลกใหม่อย่างมีคุณภาพ (P-Prepare New Product) คู่ขนานกับการเรียนรู้ทางลัดในสิ่งที่ไม่รู้จากผู้รู้ ศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วง Lockdown เรียนรู้จากลูก ๆ เจนใหม่ที่เชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยีและขอความรู้จากผู้สูงวัยที่มีภูมิปัญญาดั้งเดิม เพื่อนำแนวคิดของทั้งสองเจนมาพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการแปลกใหม่ที่มีเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมท้องถิ่น (Explicit Knowledge Management) เพื่อสร้างประสบการณ์กับผู้ใช้บริการทั้งลูกค้าใหม่และที่มีอยู่เดิมให้บอกต่อกันอย่างต่อเนื่อง
- 2) กำหนดราคาที่คุ้มค่าเมื่อซื้อสินค้าเป็นทางเลือกใหม่ด้วยราคาที่เหมาะสมกับลูกค้า (V-Valuable Price)
- 3) การสร้างเครือข่ายกับลูกค้าแบบสมาชิก (N-Network) เป็นการลงมือปฏิบัติอย่างพลิกกลยุทธ์เป็นชุมชนออนไลน์ที่ให้คำปรึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย
- 4) ส่งเสริมการขายที่ปรับเปลี่ยนเป็นผู้ฟังเสียงของลูกค้าคนสำคัญผ่าน Social Media เพื่อตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (C-Customer's Need and Satisfaction)
- 5) จัดกลุ่มลูกค้าเพื่อดูแลอย่างทั่วถึง (C-Customer Relationship Management) เช่น เจน X อายุระหว่าง 38-53 ปี และเจน B อายุระหว่าง 45-63 ปี ที่ต้องการมาชมสินค้าด้วยตัวเองตามตลาดคนเดินและช่องทางห้างสรรพสินค้าที่จัดสรรพื้นที่เปิดให้ร้านค้าย่อยเช่าขายสินค้า
- 6) เป็นที่ปรึกษาที่ดี (C-Consultant) และ
- 7) มุ่งเน้นธุรกิจต้องฟื้นตัวอย่างรอบคอบและไม่ผลิผลเหมือนอดีต (R-Resilient Carefully) สามารถรักษาเอกลักษณ์ดั้งเดิมผสมผสานสื่อออนไลน์รวมทั้งปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ดังข้อมูลสรุปของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นหลักดังนี้

“ยุคเศรษฐกิจตกต่ำทั้งคนขายและคนซื้อ จึงต้องเข้าใจลูกค้าและให้คำปรึกษาที่ดีและจริงใจสามารถเป็นพันธมิตรและคู่ค้ากันไป จับมือกันฟื้นตัวแต่ต้องรอบคอบในทุกขั้นตอน” (คุณมันนี่, 2563)



“ยุคการแข่งขันรุนแรง ต้องปรับกลยุทธ์หันมาพูดคุยกับลูกค้าบ่อย ๆ ให้รู้ว่าลูกค้าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ราคาควรตรงกับสินค้ามี ต้องจัดกลุ่มลูกค้าเงิน X และ B ที่ต้องการมาดูสินค้าด้วยตัวเอง จะได้อำนวยความสะดวกอย่างทั่วถึงในแต่ละราย” (คุณส้ม, 2563)

ผู้วิจัยสามารถนำเสนอการเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์และการพลิกกลยุทธ์ในภาพรวมของรูปแบบและแนวทางปฏิบัติจากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกลยุทธ์และพลิกกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเจนวนายยุควิถีใหม่

สถานการณ์โควิด-19	กลยุทธ์	พลิกกลยุทธ์สู่สิ่งใหม่
ช่วงปิดพื้นที่ (Lockdown) (มีนาคม-มิถุนายน 2563)	Product: ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ Price: ราคาสูงตามคุณภาพ Place: เจาะให้เข้าถึงพฤติกรรมลูกค้าและการรักษาลูกค้าให้อยู่กับเรานานที่สุด Promotion: ลด แลก แจก แถม ตอบแทนลูกค้า Know your customer: รู้ว่าลูกค้าคือใคร Integrity: ซื่อสัตย์กับลูกค้า Recovery Rapidly: ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	เตรียมพร้อมเสมอสำหรับผลิตสินค้าแปลกใหม่เน้นที่การซื้อที่คุณค่าของสินค้าควบคู่กับคุณภาพที่ต้องพลิกกลยุทธ์ของชุมชนขนาดเล็กที่ไม่เคยทำมาก่อนรวมทั้งเรียนรู้ทางลัดในสิ่งใหม่ๆจากผู้รู้ (P-Prepare New Product) พลิกกลยุทธ์ด้วยการสร้างข้อเสนอควบคู่กับการสื่อสารให้เข้าใจถึงราคาที่คุ้มค่าของการซื้อสินค้าหรือบริการนี้ (V-Valuable Price) หรือ แลกกับสินค้าตัวอย่างหรือของกำนัล หากมีการกด Like และ Share สินค้านี้ด้วย พลิกกลยุทธ์ด้วยการสร้างเครือข่ายจำนวนมากด้วยสื่อชุมชนออนไลน์ รวมทั้งให้เวลากับการให้คำปรึกษาฟรีร่วมกับการขายสินค้า ซึ่งเดิมไม่สนใจช่องทางออนไลน์ติดต่อกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทุกที่และทุกเวลา (N-Network) พลิกกลยุทธ์ด้วยการรับฟังความต้องการของลูกค้าและสร้างประสบการณ์ตรงคุณค่ากับลูกค้าและนำข้อมูลมาปรับสินค้าและบริการ (C-Customer's Need and Satisfaction) พลิกกลยุทธ์ด้วยการจัดกลุ่มลูกค้าด้วยระบบในออนไลน์เพื่อดูแลลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจากเดิมใช้กลยุทธ์กว้างเกินไปเพื่อกำหนดว่า ลูกค้าคือใคร อย่างไร จึงต้องพลิกวิธีใหม่ด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพด้านการดูแลตามสไตล์ที่ลูกค้าสนใจเป็นพิเศษ (C-Customer Relationship Management) เป็นที่ปรึกษาที่ดีกับลูกค้าทางธุรกิจ (C-Consultant) ได้รับความยั่งยืน ฟื้นตัวอย่างรอบคอบไม่ประมาทเหมือนอดีตที่วางแผนกักตุนสินค้า ทำให้ต้องแบกราะต้นทุนช่วง Lockdown (R-Resilient Carefully)



สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องพลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจในชุมชนของผู้ประกอบการเจนวายที่ประสบผลสำเร็จสู่วิถีใหม่ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดและการลงมือปฏิบัติด้านพลิกกลยุทธ์ของผู้ประกอบการชุมชนเจนวายและผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจควบคู่กับการทำงานประจำ มีแนวคิดด้านพลิกกลยุทธ์คล้ายคลึงกันสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pagis (2020) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่ทำงานประจำควบคู่กับการทำธุรกิจเป็นวิธีการเริ่มต้นที่ถูกต้องมีการทดลองทำธุรกิจโดยมีรายได้จากเงินเดือนในงานประจำมาสนับสนุน การทำธุรกิจไม่ว่าจะทำเต็มตัวหรือมีงานประจำรองรับย่อมต้องพึ่งพากลยุทธ์ซึ่งเป็นทิศทางที่เป็นประโยชน์มากกว่า ผู้วิจัยสร้างข้อสรุปจากสิ่งที่สังเกตได้ออกมาเป็นข้อมูลในมิติแนวคิดการพลิกกลยุทธ์และแนวทางภาคปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งสองประการ ดังสรุปรายละเอียด ดังนี้

บรรล่วัตถุประสงค์ด้านแนวคิดการพลิกกลยุทธ์การทำธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยพบประเด็นหลักในแนวคิดพลิกกลยุทธ์เป็น 4 มิติ ที่ประกอบด้วย **มิติทางครอบครัว** จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดูแลสมาชิกทุกคนรวมถึงสัตว์เลี้ยงที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีมุมมองข้าม จึงต้องรู้จักบริหารเวลาให้คำปรึกษากับลูกๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการเพิ่มภูมิคุ้มกันช่วยให้ลูกเป็นคนดีของสังคมและอยู่ดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว ช่วยยืดอายุของผู้สูงอายุให้ยืนยาวรวมทั้งสัตว์เลี้ยงในบ้านให้มีสุขภาพดีที่ไม่แพร่ระบาดของเชื้อโรคแก่ชุมชน แนวคิดทางด้าน**มิติทางธุรกิจ**ที่ต้องการออกแบบธุรกิจใหม่และมีระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะครอบคลุมความปลอดภัยด้านความสะอาดของสินค้าจนส่งมอบถึงมือของลูกค้า ส่วน**มิติส่วนตัว**ที่ไม่อาจมองข้ามด้านสุขภาพกายและจิตใจที่ดีช่วยให้ทำธุรกิจต่อไปได้นานที่สุด สอดคล้องกับ Hughes, 2020 ได้เปรียบเทียบผู้ประกอบการที่ต้องดูแลสุขภาพของตนเองให้แข็งแรง โดยศึกษาจากสถิติฟ้อบที่เริ่มทำธุรกิจเล็ก ๆ จนก้าวหน้าสูงสุดแต่ต้องมาเสียชีวิตก่อนวัยอันควรด้วยโรคภัยไข้เจ็บ ผู้ประกอบการจึงควรบริหารเวลา มิให้เกิดแรงกดดันทั้งร่างกายและจิตใจจนต้องเจ็บป่วยเรื้อรัง ผู้ประกอบการเจนวายที่ยังเป็นนักธุรกิจมือใหม่จะต้องหมั่นศึกษาและเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดชีวิตเพื่อให้รู้เท่าทันโลกธุรกิจในยุควิถีใหม่รองรับแอปพลิเคชันใหม่ ๆ ที่เข้ามาแทรกแซงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสุดท้าย**มิติสนับสนุนจากรัฐบาล**ที่เป็นเสมือนเทวดาชุบชีวิตให้ชุมชนรายย่อยพลิกฟื้นธุรกิจจากโครงการสนับสนุนการท่องเที่ยว ทำให้ร้านค้ามีรายได้ สอดคล้องกับ Kuckertz และคณะ (2020) ได้ศึกษาถึงแหล่งทุนจากรัฐบาลที่เป็นสิ่งสำคัญในช่วงโควิด-19 สามารถช่วยร้านค้ารายย่อยให้ทำธุรกิจต่อไปได้ในช่วงวิกฤติ และสุดท้าย ผลการวิจัยยังพบเพิ่มเติมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นไปที่ครอบครัวและจัดการตนเองและทีมงานให้สามารถทำใหม่-ปรับใหม่-คิดใหม่-ยืดหยุ่นสำหรับสิ่งใหม่ ๆ เป็นประโยชน์กับธุรกิจส่งผลต่อความสบายใจของครอบครัวและชีวิตส่วนตัว

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยด้านแนวคิดของการพลิกกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ไม่พบแนวคิดความเก่งของการจัดการแหล่งทุน เนื่องจากผู้ประกอบการชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีแนวคิดการขยายธุรกิจให้เติบโตเกินตัว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า ภาครัฐบาลควรมีแนวคิดเร่งพัฒนาความรู้และทักษะผู้ประกอบการชุมชนเจนวายรายย่อยให้มีความกล้าที่จะทำธุรกิจทำหายอย่างมีสมรรถนะทางปัญญาด้านการขยายธุรกิจให้เติบโตเป็น



ผู้ประกอบการเก่งอย่างปราดเปรื่อง (Smart SMEs) ด้วยการมีแนวคิด F-B-I-S ที่มุ่งมั่นสามารถนำไปสู่รูปแบบและแนวทางปฏิบัติที่สามารถร่วมมือกับแหล่งทุนขยายกิจการให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีใหม่อย่างรอบคอบ

ส่วนรูปแบบและแนวทางการลงมือปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จสู่วิถีใหม่ จำเป็นต้องเริ่มจากกลยุทธ์สู่การพลิกกลยุทธ์ในยุควิถีใหม่ ผลการวิจัยนี้พบการพลิกกลยุทธ์จากหลักการตลาด 4P การรู้จักลูกค้า ชื่อสัตย์กับลูกค้า พื้นตัวธุรกิจรวดเร็วหลังวิกฤติโควิดสู่ไอเดียใหม่จากการชวนกันคิดและลงมือทำด้วยกันในทุกวัยของครอบครัวสามารถสร้างเอกลักษณ์ของชุมชนนำมาเล่าสู่ลูกค้าบนโซเชียล โดยใช้การพลิกกลยุทธ์ในวิถีใหม่หลังโควิด-19 สอดคล้องกับ Singh, Nambisan, Bridge, & Brock (2020) ที่ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์สำคัญต้องเตรียมพร้อมต่อยอดเติมสู่การผลิตผลิตภัณฑ์แปลกใหม่และยังคงคุณภาพที่ดี สามารถกำหนดราคาที่คุณค่าต่อลูกค้าคนสำคัญทุกคน การสร้างเครือข่ายด้วยการพลิกกลยุทธ์ในรูปแบบธุรกิจโดยใช้ช่องทางชุมชนออนไลน์เข้าถึงได้จำนวนมาก สะดวกและรวดเร็ว การฟังเสียงและความต้องการของลูกค้าพลิกกลยุทธ์ด้วยการรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อปรับสินค้าและบริการตอบสนองตรงจุดมากที่สุดรวมทั้งสามารถสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่ากับลูกค้า การจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อดูแลลูกค้าได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึงและเป็นพันธมิตรที่ชื่อสัตย์การเป็นที่ปรึกษาที่ดี (วิลโล ฟิงผล, 2561) สุดท้าย พื้นตัวอย่างรวดเร็วและรอบคอบในสถานการณ์ช่วง Lockdown ดังนั้นความหมายของการทำธุรกิจ คือ การแข่งขันที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ หากหยุดนิ่งอาจทำให้ธุรกิจ ครอบครัว และชีวิตส่วนตัวของผู้ประกอบการเจนวนายรุ่นใหม่ต้องประสบปัญหาล้มละลาย จึงจำเป็นต้องปรับปรุง เริ่มตั้งแต่แนวคิดสู่การปฏิบัติในวิถีใหม่ที่โรกระบาดอาจอุบัติขึ้นใหม่ด้วยสมรรถนะทางปัญญาแก่จัดการตนเองและทีมให้สร้างผลกำไรจากช่องทางออนไลน์ เก่งเชิงกลยุทธ์และใช้ความอดทนค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความยั่งยืนสอดคล้องกับการศึกษาของ Ketchen & Craighead (2020) ที่พบว่า การใช้กลยุทธ์จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมตั้งแต่แนวคิดโดยเฉพาะในยุคแพร่ระบาดของโควิด-19 สู่การลงมือทำด้วยการให้ความสำคัญกับด้านห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ประยุกต์กับการบริการแบบเว้นระยะห่างและดูแลสุขภาพอนามัยอย่างถูกต้องตามหลักของกระทรวงสาธารณสุข

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นสำคัญในการลงมือปฏิบัติด้านพลิกกลยุทธ์พื้นตัวอย่างรอบคอบและการให้บริการที่เหนือความคาดหมายในวิถีใหม่ของกระบวนการจัดการด้านอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น (Cultural Process) ร่วมกับการใช้สื่อทางสังคม (Social Media) ที่ร่วมมือกับลูกหลานเจน Z ส่งมอบสินค้าตามการสั่งซื้อทางออนไลน์อย่างปลอดภัยด้านสุขอนามัยและการขนส่งตรงตามกำหนดเวลา และที่สำคัญลูก ๆ เล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องเข้ามาช่วยขายสินค้าตามตลาดคนเดินและมอลล์ที่ห้างสรรพสินค้าใหญ่เปิดพื้นที่เช่าราคาถูกให้ร้านค้าย่อยเข้ามาขายสินค้า จึงเป็นช่องทางสำคัญที่มีลูกค้าจากท้องถิ่นและต่างถิ่นเข้ามาอุดหนุนจำนวนมาก ควบคู่กับมีร้านค้าจำนวนถึง 90% เข้าร่วมกับโครงการของรัฐบาล ซึ่งสามารถฝึกทักษะการใช้แอปพลิเคชันของแต่ละโครงการฯ ทำให้เพิ่มยอดขายและมีกำไรมากขึ้น ส่วนอีก 10% เป็นร้านค้าที่ปรับตัวไม่ทันกับการใช้



แอปพลิเคชันทำให้ประสบปัญหาขาดรายได้ช่วงกิจกรรมดังกล่าวดังนั้นกลยุทธ์ปกติไม่เพียงพอสำหรับธุรกิจอยู่รอดได้ในยุควิถีใหม่ จึงต้องใช้วิธีการพลิกกลยุทธ์ด้วยการเรียนรู้แอปพลิเคชันใหม่ ๆ สำหรับให้บริการกับลูกค้าที่เกินความคาดหมายสามารถแนะนำการใช้ประโยชน์จากโครงการฯ ของรัฐบาลที่ลูกค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ครึ่งหนึ่งของยอดจริงโดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์ของร้านค้าเป็นหลัก ผู้สนใจสามารถทำวิจัยเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์และการพลิกกลยุทธ์ของผู้ประกอบการชุมชนเงินอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอเชิงวิชาการ

1. **ด้านทฤษฎี** ผู้วิจัยนำเสนอข้อสรุปจากสิ่งที่สังเกตได้เป็นแนวทางใหม่ของทฤษฎีพลิกกลยุทธ์ธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ แนวคิดพลิกกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติวิถีใหม่ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แนวคิดพลิกกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย F-B-I-S ได้แก่ ด้านครอบครัว (F-Family) เป็นตัวแปรสำคัญด้านกำลังใจและร่วมกันต่อสู้กับอุปสรรคจนเกิดผลสำเร็จ ด้านธุรกิจ (B-Business) เป็นตัวแปรสำคัญด้านแนวคิดร่างรูปแบบธุรกิจหรือสินค้าและบริการใหม่ ๆ ตรงตามความต้องการของตลาดยุคปัจจุบัน ด้านส่วนตัว (H-Individual) เป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องสร้างความสมดุลระหว่างครอบครัว การทำงานและการดูแลสุขภาพตนเองควบคู่กับการเพิ่มพูนความรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) และการสนับสนุนจากรัฐบาล (S-Support) เป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องมีแนวคิดปรับเปลี่ยนตนเองสู่ระบบการใช้แพลตฟอร์มใหม่ ๆ บนออนไลน์สอดคล้องกับการสนับสนุนจากรัฐบาลที่เป็นตัวเงิน หรือ กิจกรรมกระตุ้นแหล่งท่องเที่ยวด้วยแอปพลิเคชันที่พัฒนาใหม่ ๆ ตรงตามกลุ่มเป้าหมายของการใช้จ่ายของประชาชนในช่วง Lockdown

ประเด็นที่ 2 แนวทางปฏิบัติวิถีใหม่ ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ P-V-N-C-C-R : การเตรียมพร้อมผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ (P-Prepare New Product) การกำหนดราคาคู่มือ (V-Valuable Price) การสร้างเครือข่ายทางสังคม (N-Network) การฟังความต้องการและการสร้างประสบการณ์ตรงคุณค่ากับลูกค้าคนสำคัญ (C-Customer's Need and Satisfaction) การจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อให้บริการลูกค้าครอบคลุมและทั่วถึง (C-Customer Relationship Management) การเป็นที่ปรึกษาที่ดีกับลูกค้า (C-Consultant) และการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและรอบคอบ (R-Resilient Carefully) ผู้วิจัยที่สนใจสามารถนำตัวแปรจากผลการศึกษาดังกล่าวทำวิจัยในมิติอื่น ๆ

2. **ด้านการจัดการ** ภาครัฐบาล โดยเฉพาะกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม ควรสนับสนุนจัดอบรมสัมมนาด้านการพลิกกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมโดยต้องมีระบบการประเมินผลด้วย KPIs ก่อนมอบรางวัลเพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการเจเนวายกระตือรือร้นสร้างผลงานใหม่ ๆ รองรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยุควิถีใหม่อย่างเกิดประสิทธิผล ด้วยหลักการ P-V-N-C-C-R โดยเลือกใช้ตัวแปรที่เหมาะสมตามความจำเป็น เช่น ใช้ P- Prepare New Product สำหรับพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมตอบสนองกลยุทธ์ด้านสินค้าหรือบริการแปลกใหม่ หรือ ใช้ R-Resilient Carefully ทักษะด้านการฟื้นตัวของธุรกิจอย่างรอบคอบคู่ขนานกับ



การใช้ N-Network การสร้างเครือข่ายที่มีการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดบนสื่อออนไลน์ที่มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมอย่างร่วมสมัย ตอบสนองกลยุทธ์ด้านจัดการความเสี่ยงและการอนุรักษ์เอกลักษณ์ท้องถิ่น เป็นต้น

ส่วนข้อเสนอแนะด้านผู้ประกอบการที่จะประสบผลสำเร็จในยุควิถีใหม่ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพร้อมเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตด้านเทคนิคการใช้สื่อทางสังคม (Social Media) ในวิถีใหม่ตอบสนองกลยุทธ์ด้านตลาดดิจิทัล การขับเคลื่อนกิจการชุมชนสู่ STARTUP ด้วยการผลิตสิ่งใหม่ ๆ อย่างท้าทายเพื่อยกระดับรายได้ของชุมชนมากขึ้นคู่ขนานกับการมุ่งเน้นทักษะด้านการบอกต่อเชิงบวกแบบ Viral Marketing และการบริการที่เหนือความคาดหมาย (Exceeding Customer Satisfaction) ตอบสนองด้านกลยุทธ์ของผลประกอบการและการบริการสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งให้ความสำคัญกับแนวคิดด้านออกแบบแพลตฟอร์มโลจิสติกส์ในชุมชนร่วมกับเครือข่าย เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านดอกไม้ ร้านอาหาร ร้านของที่ระลึก แพลตฟอร์มการซื้อขายออนไลน์ที่ลูกค้ามีพฤติกรรมวิถีใหม่ การทำแพลตฟอร์มการตลาดในสื่อโซเชียลมีเดียหลากหลายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าจำนวนมาก เป็นต้น

ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรสัมภาษณ์ระดับผู้นำท้องถิ่นและศึกษาคู่กับ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ข้อมูลกลยุทธ์และพลิกกลยุทธ์ความสำเร็จหลากหลายมุมมอง
2. ควรทำวิจัยต่อเนื่องเพื่อหาความรู้ความจริงนำไปใช้ประโยชน์กับผู้ประกอบการเจเนอเรชันในการพลิกกลยุทธ์ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วัฒนธรรมในวิถีอุบัติใหม่
3. ควรทำวิจัยต่อยอดการพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนสู่ SMEs ไทยรองรับนโยบายของรัฐบาลด้านมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในวิถีอุบัติใหม่

บรรณานุกรม

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2563). รายงานสถานการณ์โควิด-19, 21 พฤษภาคม 2564 เว็บไซต์:

<https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/situation/situation-no502-190564.pdf>

การเคหะแห่งชาติ. (2562). ข้อมูลประชากร, 21 พฤษภาคม 2564 เว็บไซต์:

<https://housingkc.nha.co.th/files/article/attachments/ded559b09e13fee63fda3533bb7d0069.pdf>

ชมพูนุท ศรีจันทร์นิล. (2562). การวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ: เกณฑ์ประเมินคุณภาพ. *มนุษยศาสตร์สาร*, 20(1), 1-25.

พงศธร อุปถัมภ์. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของเจนเนอเรชันวายในอำเภอเมืองเชียงใหม่. *ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เฟื่องฟ้า ปัญญา. (2563). การทำธุรกิจของผู้สูงวัยที่ประสบความสำเร็จ: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา. *วารสารพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ*, 12(1), 1-29.



- วิไล พึ่งผล. (2561). *สมรรถนะทางปัญญาของผู้ประกอบการยุคใหม่สำหรับ SMEs ไทยเพื่อผลประกอบการธุรกิจในยุคประเทศไทย 4.0*. ปริญญาโทปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิไล พึ่งผล และ ประสพชัย พสุนนท์. (2560). การวิเคราะห์คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษานักศึกษาชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน*, 11(2), 152-169.
- วิไล พึ่งผล. วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข. (2563). การพัฒนาสมรรถนะทางปัญญาเชิงธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ไทยยุคใหม่เพื่อผลประกอบการในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(2), 341-360.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2553-2583*. โรงพิมพ์เดือนตุลา: กรุงเทพมหานคร.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. J. (2020). *A Literature Review of the Economics of COVID-19*, Retrieved May 21, 2021, from IZA – Institute of Labor Economics Website: <http://ftp.iza.org/dp13411.pdf>
- Brooks, J., & KING, N. (2017). *Template Analysis Business and Management Students*. London: SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. California: SAGE Publications.
- Cusmano, L., & Raes, S. (2020). *Coronavirus (Covid-19): SME Policy Response*, Retrieved May 21, 2021, from OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE) Website: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 On Business and Research. *Journal of Business Research*, Elsevier, 117, 284-289.
- Fzinda, F. N., Hanim, K. H., & Juliana, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844.
- Hughes, R. (2020). *Get a Life!: Creating a Successful Work-life Balance*. London: Kogan Page.
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330-1341.



- Kovacic, D. (2018). Using the content validity index to determine content validity of an instrument assessing health care providers' general knowledge of human trafficking. *Journal of human trafficking, 4*(4), 327-35.
- Kuckertz, A. Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, M. K., & Berger, E. S. (2020). Startups in Times of Crisis- A Rapid Response to the Covid-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*, 1-13.
- Lowe, A., Norris, A. C., Farris, A. J., & Babbage, D. R. (2018). Quantifying Thematic Saturation in Qualitative Data Analysis. *Field Methods, 30*(3), 191-207.
- Macmillan, T.T. (1971). *The Delphi Technique*. Paper Presented at the annual meeting of the California, Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, (pp. 3-5), California.
- O'Kane, P., Smith, A., & Lerman, M. P. (2021). Building transparency and trustworthiness in inductive research through computer-aided qualitative data analysis software. *Organizational Research Methods, 24*(1), 104-139.
- Pagis, M. (2020). Inhabiting the Self-Work Romantic Utopia: Positive Psychology, Life Coaching, and the Challenge of Self-Fulfillment at Work. *Work and occupations, 48*(1), 40-69.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Business Review, 80*(12), 56-69.
- Singh, J., Nambisan, S., Bridge, R. G., & Brock, J. K. U. (2020). One-Voice Strategy for Customer Engagement. *Journal of Service Research, 24*(1), 42-65.