DOI: https://doi.org/10.55164/ecbajournal.v16i1.263147

ผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อกลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

The Impact of Covid-19 on Small and Medium Enterprises Strategy in the North of Thailand

บุญญานุช ชีวาเกียรติยิ่งยง[1] และ อัศวเทพ อากาศวิภาต[2*]
Boonyanuch Cheewakiaryingyong[1] and Ausawatap Akartwipart[2*]

วันที่รับบทความ : 26/10/2565
วันแก้ไขบทความ : 27/12/2565
วันตอบรับบทความ : 26/01/2566

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สองประการคือเพื่อศึกษาผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อค้นหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อรองรับและแก้ไขผลกระทบของโรคโควิด-19 มีวิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้แทนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เฉพาะกลุ่มที่เป็นธุรกิจนิติบุคคลขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และลำปาง ใน 3 กลุ่มธุรกิจ คือ กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว กลุ่มธุรกิจการผลิต และกลุ่มธุรกิจการเกษตร ซึ่งมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 36 คน แบ่งเป็นจังหวัดละ 12 คน กลุ่มธุรกิจละ 4 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กิจการทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ในด้านลูกค้าและรายได้ที่ลดลง รวมถึงการลดลงของสภาพคล่อง และใช้กลยุทธ์ในการรองรับและแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หดตัว 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน 4) กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ และ 5) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ทุกกลุ่มธุรกิจมีแผนรองรับผลกระทบในระยะสั้นเท่านั้น การวิจัยนี้ยังได้นำเสนอประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อีกด้วย

คำสำคัญ: โรคโควิด-19 กลยุทธ์ธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคเหนือของประเทศไทย

Abstract

This research has two purposes: to study the impact of COVID-19 on small business strategies and to find methods to create strategies for small businesses to support and address the impact of COVID-19. This qualitative research employed an in-

[1] อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
Lecturer Dr., Department of Business Management, School of Business and Communication Arts, University of Phayao
[2] อาจารย์, สาขาวิชาการเงินและการลงทุน คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
Lecturer, Department of Finance and Investment, School of Business and Communication Arts, University of Phayao
* Corresponding author: E-mail address: ausawatap.ak@up.ac.th

depth interview to collect data from Small and Medium Enterprises entrepreneurs who belonged to a small juristic business group involved in tourism, manufacturing, and agriculture in three provinces, namely Chiang Mai, Chiang Rai, and Lampang. The semi-structured interview included 36 key informants, with twelve from each province and four from each business group. The results revealed that the three businesses were impacted by the circumstances in terms of consumers, revenues, and liquidity. Therefore, they implemented a number of support and mitigation techniques, including: 1) the shrinkage strategy; 2) the marketing strategies; 3) the financial strategy; 4) the operational; and 5) the human resource strategy by reducing the number of staff and maximizing resources, including communication to build a comprehension of the problem. Lastly, the results demonstrated that all company segments have only a short-term effect plan, and this study also identifies critical issues that may be applied by stakeholders.

Keywords: COVID-19, Business Strategies, Small and Medium Enterprises, Northern Thailand

บทนำ

การระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2563 เป็นความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน นำไปสู่มาตรการในการหยุดยั้งการแพร่ระบาดของโรคเช่นการล็อคดาวน์ การกักกันตัว ประชาชนถูกจำกัดการเคลื่อนไหว วิกฤติดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญทั้งในด้านอุปสงค์ต่อสินค้าและบริการที่ลดลงอย่างกระทันหันอัน เนื่องมาจากหลายสาเหตุเช่น ผู้บริโภคพบความไม่แน่นอนของรายได้อันเนื่องมาจากการปิดกิจการชั่วคราว จึงมีการระมัดระวังการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการฟุ่มเฟือยจะมีความต้องการน้อยลง ขณะที่สินค้าหรือบริหารที่จำเป็นจะยังขายได้แต่ปริมาณอาจลดลง ผู้บริโภคให้ความสนใจเรื่องสุขภาพ ความสะอาด ความปลอดภัยมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจต้องปรับตัวให้ผู้บริโภครู้สึกเชื่อมั่นในเรื่องดังกล่าว ประชาชนยังต้องรักษาระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวรองรับระยะห่างทางสังคมของผู้บริโภค ในธุรกิจบางประเภทถูกสั่งปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งอาจส่งผลถึงสภาพคล่องของกิจการ (McGeever, McQuinn & Myers, 2020) มีหลักฐานงานวิจัยว่าโรคระบาดโควิด-19 มีผลต่อการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (McCann & Myers, 2020) อีกทั้งประสบปัญหาการหยุดชะงักของการดำเนินงาน

เกิดการขาดแคลนเงินทุน มีความเสี่ยงที่จะล้มละลาย และ ขาดโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจจากรัฐบาล (Lu, Wu, Peng & Lu, 2020; Cowling, Brown, Rocha, 2020) นอกจากนั้นหลักฐานจากงานวิจัยในต่างประเทศบ่งชี้ว่าธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับผลกระทบจากวิกฤตมากกว่าบริษัท ขนาดใหญ่ (OECD, 2021) โดยพบว่า 90% ของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการสูญเสียรายได้ และ 52% มีแนวโน้มว่าจะปิดกิจการถ้ามีมาตรการการกักกันยาวนานออกไป (UNIDO, 2020) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษกิจไทยอย่างรุนแรง มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศไทยของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไตรมาสแรกของปี 2563 หดตัวร้อยละ 3.3 จากปัจจัยการชะลอตัวในภาคการท่องเที่ยวและการใช้จ่ายภาคเอกชน (The Office of SMEs Promotion, 2020)

จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) รายงานจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2563 ว่าธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั่วประเทศมีจำนวน 3,070,177 ราย เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small) 3,029,525 ราย นับเป็นวิสาหกิจส่วนใหญ่ของประเทศ จะเห็นได้ว่าธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นับเป็นวิสาหกิจส่วนใหญ่ของประเทศคิดเป็น 98.67% ของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด จากการหยุดชะงักของธุรกิจอย่างกระทันหันเนื่องจากมาตรการหยุดยั้งโรคระบาดดังกล่าวข้างต้น ผลการสำรวจของ สสว. ในประเด็นธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระหว่างวันที่ 1 – 15 กุมภาพันธ์ 2564 (The Office of SMEs Promotion, 2021) พบว่าธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับผลกระทบในเรื่องรายได้ลดลงมากที่สุดทั้ง ขนาดย่อมและ และขนาดกลาง ตามด้วยผลกระทบเรื่องทุนจม และผลกระทบเรื่องต้องลดรายจ่าย ตามลำดับ การรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการรายงานจากการศึกษาในภาพรวมของประเทศ ไม่ได้ลงลึกถึงผลกระทบต่อกลยุทธ์ของธุรกิจในพื้นที่และแนวทางการแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มธุรกิจ ประกอบกับการที่ผู้ประกอบการธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการดำเนินงาน ขาดทักษะในการบริหารจัดการ อีกทั้งสินค้าและบริการส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่น มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ ขาดโอกาสที่จะได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงิน ขาดความรู้ด้านการตลาด (Pongwiritthon & Utamang, 2011) นอกจากนั้นจากการทบทวนงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ยังไม่มีงานวิจัยที่เน้นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณลักษณะในกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนนี้อีกด้วย จึงยังมีช่องว่างของการวิจัยในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพที่เจาะลึกเพื่อเน้นการแสวงหาคำตอบในบริบทของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรที่จะได้ศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ต่อกลยุทธ์ของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยว่าธุรกิจได้รับผลกระทบในด้านใด และผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ใดมาใช้เพื่อปรับตัวรองรับสถานการณ์โควิด-19 รวมทั้งความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการทราบผลกระทบที่ชัดเจนจะนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ รวมทั้งได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐได้ตรงประเด็นการวิจัยครั้งนี้นอกจากกลุ่มธุรกิจเป้าหมายจะได้ประโยชน์แล้ว ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ให้ได้เห็นแนวทางการแก้ปัญหาอันเกิดจากผลกระทบของโรคโควิด-19 และนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการเพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในโลกยุคใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงผันผวนอย่างรวดเร็วทั้งในระยะสั้นและระยาว อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประกอบการพิจารณาในการให้การสนับสนุนการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อค้นหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อรองรับและแก้ไขผลกระทบของโรคโควิด

ทบทวนวรรณกรรม

1. ผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาคเหนือ

บทบาทของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอม (SMEs) ในพื้นที่ภาคเหนือ ในเชิงเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือสวนใหญเปนฐานการผลิตดานเกษตรของประเทศ และภาคเหนือยังเป็นจุดหมายของการทองเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรมที่สำคัญในหลายจังหวัด โดยเฉพาะในชวงฤดูหนาว จึงทำให้เกิดธุรกิจหลายอยางตามมา เชน โรงแรม ร้านอาหาร ร้านคาเฟ่ เป็นต้น นอกจากนี้การที่อยู่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน มีจุดผ่านชายแดนที่สำคัญ เชน พมา และลาว จึงเกิดธุรกิจการค้าชายแดน ในทางสังคม มีแรงงานทั้งไทยและตางด้าวอพยพเขามาทำงาน และในบางพื้นที่ดึงดูดทั้งคนไทยและคนต่างชาติให้เข้าไปทองเที่ยวและตั้งธุรกิจในพื้นที่ ในทางวัฒนธรรมภาคเหนือมีวัฒนธรรมล้านนา วัฒนธรรมชนเผา วัฒนธรรมพื้นบ้านและวัฒนธรรมไทยจีน จึงมีแนวทางในการทำธุรกิจที่แตกตางกันไป (The Office of SMEs Promotion, 2010)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แบ่งกลุ่มจังหวัดในภาคเหนือเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน และ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 อีก 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงราย น่าน พะเยา และ แพร่ ข้อมูลจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอมในปี 2563 เรียงตามจำนวนธุรกิจมากที่สุดในจังหวัดเรียงตามลำดับได้ดังนี้ จังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ เชียงราย และลำปาง (The Office of SMEs Promotion, 2021)

ในป 2563 การดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอม (SMEs) ในทุกภาคสวนตองเจอกับอุปสรรคใหม่ อันเนื่องมาจากการเกิดโรคอุบัติใหม่ ที่ชื่อวา โรคโควิด-19 (Covid-19) ซึ่งเป็นโรคระบาดที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน และไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การแพรระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ทำให้เกิดผลกระทบในหลายด้าน ไม่วาจะเป็นด้านเศรษฐกิจที่ทำให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก ในด้านการทองเที่ยวทำให้จำนวนและรายได้จากนักทองเที่ยวลดลง โดย Ministry of Tourism and Sports (2021) รายงานสถิติจำนวนผู้เข้าพักในจังหวัดเชียงใหม่เปรียบเทียบปี 2562 มีจำนวน 8,609,517 คน ปี 2563 มีจำนวน 4,449,143 คน คิดเป็นจำนวนที่ลดลง 4,160,374 คน หรือลดลงร้อยละ 48.32 ในทำนองเดียวกันกับผู้เข้าพักในจังหวัดเชียงราย ปี 2562 มีจำนวน 3,166,462 คน แต่ในปี 2563 มีจำนวนผู้เข้าพัก 1,880,917 คน คิดเป็นจำนวนที่ลดลง 1,285,545 คน หรือลดลงร้อยละ 40.60 เป็นไปในทิศทางเดียวกับผู้เข้าพักในจังหวัดลำปาง ปี 2562 มีจำนวน 621,137 คน แต่ในปี 2563 มีจำนวนผู้เข้าพักเพียง 372,990 คน คิดเป็นจำนวนที่ลดลง 248,147 คน หรือลดลงร้อยละ 39.95 สำหรับรายได้จากผู้เยี่ยมเยือนที่ลดลงแต่ละจังหวัด เทียบระหว่างปี 2563 และปี 2562 นั้น จังหวัดเชียงใหม่มีรายได้ลดลงร้อยละ 54.96 จังหวัดเชียงรายมีรายได้ลดลงร้อยละ 48.96 และจังหวัดลำปาง มีรายได้ลดลงร้อยละ 47.01

โรคโควิด-19 ทำให้เกิดมาตรการในการควบคุมการแพรระบาดของโรคโควิด-19 ของภาครัฐหรือการเปลี่ยนไปใชชีวิตแบบปรกติใหม่ (New Normal) ของผูคน สงผลกระทบตอธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอม (SMEs) เชน ธุรกิจโรงแรมและที่พัก ประสบปญหาการจองห้องพักลดลง เหลือเพียง 5% (Thairath Online, 2021) จากข้อมูลผู้เข้าพักและผู้มาเยือนในจังหวัดลดลงนั้นสอดคล้องกับกิจการที่เกี่ยวเนื่องเช่น กิจการร้านขายของฝากซบเซา ต้องลดปริมาณสินค้าที่นำมาวางจำหนาย หรือร้านขายอาหาร ต้องลดปริมาณการซื้อวัตถุดิบลง (mgronline, 2563) ซึ่งการลดปริมาณลงนี้สงผลกระทบไปยังผูผลิตวัตถุดิบที่อยูต้นน้ำดวย เช่น ผู้ค้าในตลาดสดที่ขายวัตถุดิบให้กับร้านอาหารเหล่านี้และเกษตรกรที่ส่งสินค้าให้ผู้ค้าในตลาดสด (Matichon online, 2021) นอกจากนั้นจากการที่ผูคนเลี่ยงการเดินทาง สงผลกระทบตอร้านค้าที่ต้องหาช่องทางในการจำหน่ายสินค้า จะเห็นได้วาผลกระทบจาก

การเกิดโรคโควิด-19 ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอม (SMEs) มีความยากลำบากมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเปนจะต้องมีการปรับตัวและปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณการแพรระบาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจต่อไปซึ่งการจะใช้กลยุทธใดในการปรับตัวนั้น ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการ และความเหมาะสมของธุรกิจ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

จากการทบทวนวรรณกรรมพบวา มีรายงานการวิจัยที่เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของธุรกิจต่อสถานการณแพรระบาดของ COVID-19 และนำเสนอกลยุทธการปรับตัว ในหลายด้านหลายบริบทที่แตกต่างกัน แตมีจุดประสงคที่คล้ายกันคือเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเป็นการตอบสนองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ดังต่อไปนี้

ที่ประเทศรัสเซีย Buzulukova and Sheresheva (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศรัสเซียในสถานการณแพรระบาดของ COVID-19: กลยุทธเพื่อความอยู่รอด เปนงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณกับผู้จัดการธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 50 ราย พบวาธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้กลยุทธเพื่อความอยู่รอด ได้แก 1) การเปนหุ้นสวนกับบริษัทใหญหรือบริษัทต่างชาติ 2) การเปลี่ยนแปลงขอบเขตการให้บริการ เชน เพิ่มบริการหรือผลิตภัณฑใหม เนื่องมาจากโครงการสนับสนุนการลงทุนของรัฐบาล และ 3) เปลี่ยนไปใช้โมเดลธุรกิจออนไลน์ ในขณะที่งานวิจัยของ Hong, Thi, Chi, Thi and Thi (2020) ศึกษาในประเทศเวียดนาม พบว่า การสนับสนุนด้านภาษีและการช่วยเหลือทางการเงินของธนาคารมีความสำคัญมากต่อการอยู่รอดของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในขณะที่นโยบายด้านการให้ข้อมูลข่าวสารช่วยในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lu, Wu, Peng and Lu (2020) ที่ศึกษาผลกระทบของสถานประกอบการการธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศจีนช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พบว่า นโยบายของรัฐมีความสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอดของธุรกิจ โดยมีความต้องการความช่วยเหลือด้านกระแสเงินสด รวมถึงการกระตุ้นการบริโภคซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินกิจการต่อไปได้ ในขณะที่ Effendi, Sugandini and Istanto (2020) ศึกษาที่ประเทศอินโดนีเซียพบว่าช่วงการระบาดของโควิด-19 ธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการนำโซเชียลมีเดียมาใช้ในการด้านการตลาดและเชื่อมต่อกับลูกค้ามากขึ้น

สำหรับในประเทศไทยมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Udomthanasarasakul (2021) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤติที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 พบนโยบายที่สำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 คือ 1) นโยบายการช่วยเหลือทางการเงิน 2) นโยบายการลดค่าใช้จ่าย 3) นโยบายกระตุ้นการใช้จ่ายภาคครัวเรือนผ่านโครงการต่าง ๆ และ 4) นโยบายการจัดอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการและการให้ความรู้ทางเทคโนโลยีสำหรับธุรกิจออนไลน์

จากรายงานผลการสำรวจธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (The Office of SMEs Promotion, 2021) ประเด็นผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกที่ 3 พบ

ผลกระทบรายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านรายได้ ด้านสภาพคล่องทางการเงิน ด้านการปรับตัวของธุรกิจและด้านการจ้างงาน ซึ่งธุรกิจมีวิธีการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์โควิด-19 ด้วยการลดค่าใช้จ่ายของธุรกิจเช่นการลดค่าใช้จ่ายด้านอุปโภคมากที่สุ รองลงมาเป็นปรับวิธีดำเนินธุรกิจ ตามด้วยหารายได้เพิ่มเติมและวางแผนรับมือ ตามลำดับ ส่วนวิธีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ปรับวิธีการดำเนินธุรกิจมาใช้บริการออนไลน์เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ โดยที่ภาคการผลิต มีการนำบริการออนไลน์มาใช้มากที่สุดโดยเฉพาะสาขาอาหาร รองลงมาคือภาคการเกษตรโดยพบในกลุ่มสาขาเกษตรแปรรูปมากที่สุด

3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการจัดการตามวัตถุประสงค์ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นได้รับการทบทวนให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (Cheewatragoogit, 2016) และเป็นการจัดการแบบแผนธุรกิจในอนาคต (Maharatsakul, 2017)

กลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ Cheewatragoogit (2016) และ Gary Dessler (2009) คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strateg) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะมีวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละระดับ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพรวมทั้งบริษัท โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะมีวิธีการดำเนินงาน หรือจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงที่จะเป็นผู้เลือกและกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ โดยทั่วไปกลยุทธ์ ระดับบริษัทแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเติบโต 2) กลยุทธ์คงตัว 3) กลยุทธ์หดตัว 4) กลยุทธ์แบบผสมผสาน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับบริษัท โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 3) กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการดำเนินงานขอบหน่วยงานย่อยภายในบริษัท เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิตหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่างก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละฝ่าย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นกลยุทธ์ที่ฝ่ายกำหนดขึ้นมาต้องมีความสอดคล้องกันกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เช่น 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด 2) กลยุทธ์ด้านการผลิต 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน 4) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา

4. การจัดการกลยุทธ์กับระบบของธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้บริหารธุรกิจต่างต้องบริหารระบบธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการธุรกิจ และผลลัพธ์ ดังแสดงตามภาพ

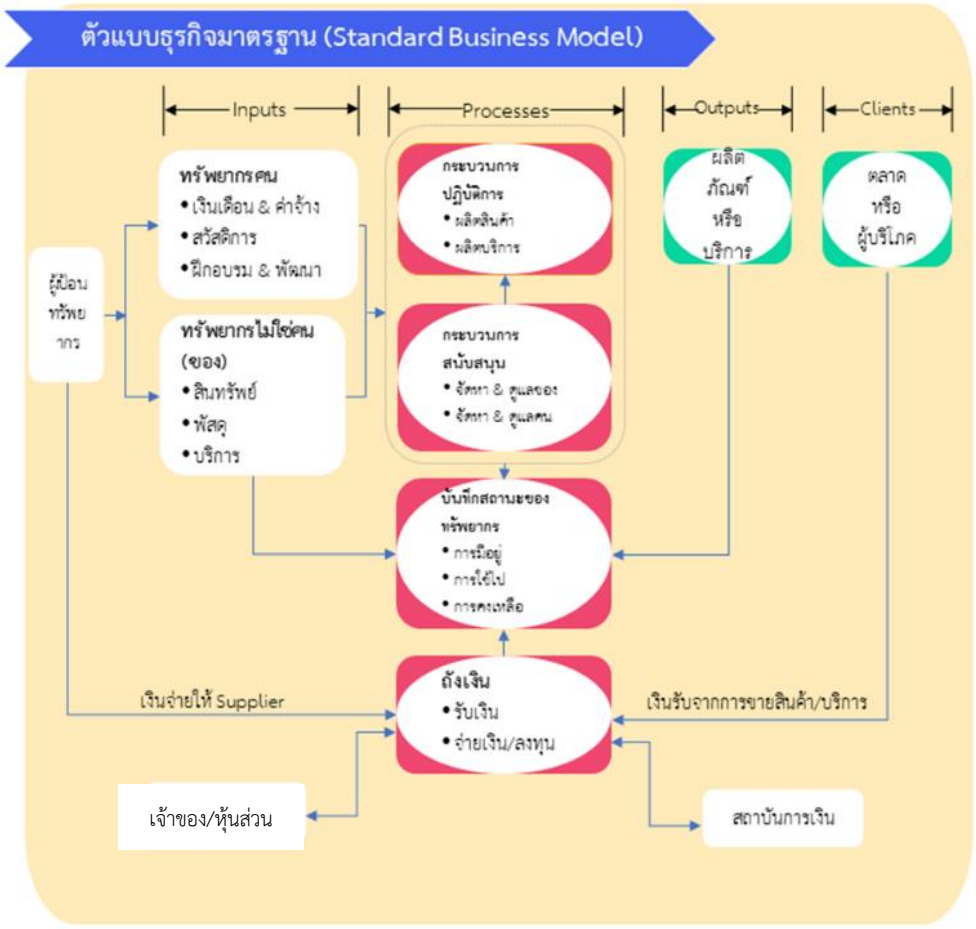

Figure 1 Standard Business Model
Source: Cheewatragoogit, (2016)

จากภาพจะเห็นได้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) นั้นมีทั้งทรัพยากรที่เป็นคนและไม่ใช่คน เพื่อเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานให้บริการหรือผลิตสินค้า (Process) แล้วแต่ลักษณะของการประกอบการของธุรกิจ จากนั้นจะได้ผลลัพธ์ (Output) เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อป้อนให้กับตลาด (Markets) หากไม่มีโอกาสทางการตลาด เช่น ลูกค้าน้อย หรือมีแนวโน้มไม่น่าพอใจก็จะไม่จูงใจให้องค์กรหรือกิจการลงทุนผลิตสินค้าหรือบริการออกมา นอกจากนี้ เมื่อตลาดหรือผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อำนาจการซื้อเปลี่ยนเช่นนี้ก็จะมีผลต่อจำนวนและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เป็นปรัชญาของการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้นคือ เมื่อปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนย่อมส่งผลให้ ผลิตภัณฑ์ และตลาดเปลี่ยนไป และจะเห็นว่ามีเส้นโยงจากตลาดหรือผู้บริโภคส่งตรงมายังถังเงิน ถ้ามีสถานการณ์ที่ทำให้เส้นโยงนี้ขาดตอน เนื่องจากไม่มีลูกค้าก็จะไม่มีเงินรับจากการขายสินค้าหรือบริการเข้าถังเงินอันจะส่งผลไปถึงสถาบันการเงิน กรณีมีการกู้ยืมมาที่ต้องชำระคืนทั้งดอกเบี้ยและเงินต้น หรืออาจมีความต้องการแหล่งเงินกู้ เพื่อเพิ่มเงินเข้าถังเงินในการรักษาสภาพคล่อง อีกทั้งส่งผลไปถึงเจ้าของที่ต้องหาเงินมาใส่ถังเงิน นอกจากนั้นการไม่มีเงินรับเข้าถังเงินก็จะส่งผลต่อไปในเรื่องการมีปัญหาในการจ่ายเงินให้กับผู้ป้อนทรัพยากร ซึ่งเป็นผู้ป้อนปัจจัยนำเข้าในกระบวนการธุรกิจ เป็นการส่งผลต่อเนื่องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5. แนวคิดตัวแบบแรงกดดันห้าประการ (Five Forces Model)

แนวคิดตัวแบบแรงกดดันห้าประการ Kunthonbutr (2015) หรือ โมเดลแรงบีบทั้งห้า Cheewatragoogit (2016) ของ ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Porter, 2008) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีภาวะคุกคามการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ โดย มีองค์ประกอบทั้ง 5 คือ 1) ความเสี่ยงของผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพ (The Risk of New Entry by Potential Competitions) 2) การแข่งขันที่มีอยู่แล้วในอุตสาหกรรมเดิม (The Degree of Rivalry among Established Companies within an Industry) 3) อุปสรรคของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (The Threat of Substitute Products) 4) อำนาจต่อรองของผู้แทนจำหน่าย (The Bargaining Power of Suppliers) 5) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers) (Rakchucheep, 2013)

6. แนวคิดแผนธุรกิจบิสสิเนสโมเดลแคนวาส (Business Model Canvas)

บิสสิเนส โมเดล แคนวาส (Business Model Canvas)เป็นชื่อเครื่องมือสร้างรูปแบบธุรกิจ ขึ้นเพื่อช่วยในการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยรูปแบบนี้ถูกพัฒนาและคิดค้นโดย Osterwalder (2010) นับเป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบรูปแบบธุรกิจ ผ่านองค์ประกอบ 9 ประการเพื่อให้เห็นส่วนประกอบเหล่านี้ได้ในกระดาษเพียงหน้าเดียว ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้า 2) คุณค่าของสินค้าและบริการ 3) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) รายได้ 6) ทรัพยากรหลัก 7) กิจกรรมหลัก 8) พันธมิตร และ 9) รายจ่ายหรือโครงสร้างต้นทุน

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ประเด็นจากองค์ประกอบทั้ง 9 ของ บิสสิเนสโมเดลแคนวาส และประเด็นแรงบีบทั้งห้าของธุรกิจ เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจจากโรคโควิด-19 โดยมีกรอบแนวคิดงานวิจัยดังนี้

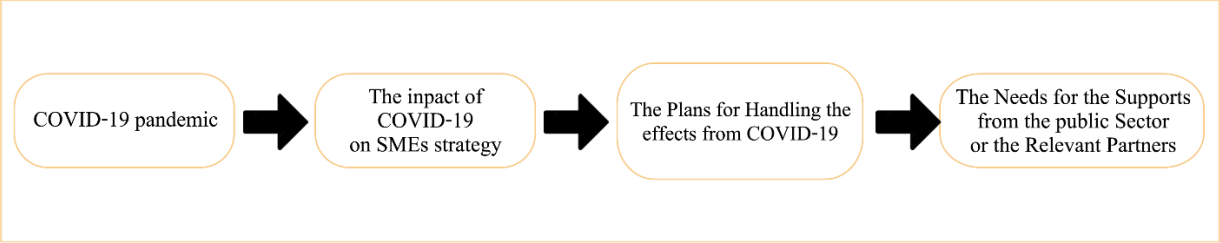

Figure 2 Conceptual Framework
Source: The author

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประชากรเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นนิติบุคลที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงรายลำปาง ซึ่งมีจำนวนผู้ประกอบการหนาแน่นที่สุดตามลำดับในเขตภาคเหนือ (The Office of SMEs Promotion, 2021) โดยในแต่ละจังหวัดจะทำการศึกษา 3 กลุ่มธุรกิจเป้าหมาย ซึ่งข้อมูลประจำปี 2563 มีสถานประกอบการจำนวน 2,036 ราย (The Office of SMEs Promotion, 2021) โดยในจังหวัดเชียงใหม่ มีสถานประกอบการกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว 480 ราย กลุ่มธุรกิจการผลิต 913 ราย และกลุ่มธุรกิจการเกษตร 79 ราย จังหวัดเชียงราย มีสถานประกอบการกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว 77 ราย กลุ่มธุรกิจการผลิต 229 ราย และกลุ่มธุรกิจการเกษตร 37 ราย จังหวัดลำปาง มีสถานประกอบการกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว 12 ราย กลุ่มธุรกิจการผลิต 198 ราย และกลุ่มธุรกิจการเกษตร 11 ราย

วิธีการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากผู้ประกอบการธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เฉพาะกลุ่มที่เป็นขนาดย่อม (Small) ใน 3 กลุ่มธุรกิจ คือ กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการผลิต และธุรกิจการเกษตร โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) หรือผู้รู้ข้อมูลเป็นผู้ประกอบการหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก (KI) 36 คน แบ่งเป็นจังหวัดละ 12 คน (Sawangdee, 2020) ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวจำนวน 4 คน กลุ่มธุรกิจการผลิตจำนวน 4 คน และกลุ่มธุรกิจการเกษตรจำนวน 4 คน สำหรับการเก็บข้อมูลเก็บจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (KI) จังหวัดละ 12 คน โดยที่ 1 จังหวัด ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลัก (KI) แต่ละกลุ่มธุรกิจ 4 คน (จำนวน 3 กลุ่มธุรกิจ = จังหวัดละ 12 คน) นั้น อ้างอิงแนวคิดของ Waiwanitkul and Udomsri (2008) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นการสืบเสาะเจาะลึกลงไปโดยไม่มีรูปแบบที่แน่นอนใช้กลุ่มตัวอย่างจำกัด 8-12 หน่วย โดยไม่จำเป็นต้องใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดเน้นความคิดเห็น จุดมุ่งหมายสำคัญคือต้องเข้าใจปรากฏการในเชิงเหตุผลมากกว่าวิธีที่เป็นระบบระเบียบและการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ และแนวคิดของ Yin (2016) ที่กล่าวว่าการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่มีสูตรว่าต้องใช้จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเท่าใด การสัมภาษณ์เชิงลึกจึงไม่ระบุว่าต้องมีกี่คน และในการศึกษาหนึ่งเรื่องสามารถใช้ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 25-50 คน ดังนั้นในการวิจัยนี้มีผู้ให้ข้อมูล 36 คน จึงจัดว่าอยู่ในช่วงที่ Yin (2016) แนะนำ ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกธุรกิจ ดังนี้ 1) เป็นธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจากสามกลุ่ม 2) ธุรกิจมีหนี้สินมากกว่า 50,000 บาท 3) ธุรกิจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และดำเนินกิจการอยู่ 4) เป็นธุรกิจที่มีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลโดยมีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

โดยในการพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการตำแหน่งผู้บริหาร 2) มีความรู้ความเข้าใจในความเป็นไปของธุรกิจ 3) เป็นผู้ที่สามารถให้เวลากับการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ 4) เป็นนักเล่าเรื่องที่ดี ซึ่งการเป็นนักเล่าเรื่องที่ดีของผู้ให้ข้อมูลนั้น เกิดขึ้นจากกระบวนการขอเข้าสัมภาษณ์ตั้งแต่ได้ติดต่อประสานขอเข้าสัมภาษณ์ ซึ่งได้มีการชี้แจงกับผู้ประสานงานของสถานประกอบการที่จะให้ข้อมูลแล้วว่าจะมีการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นผู้รู้ของสถานประกอบการโดยจะมีการสัมภาษณ์ในประเด็นกลยุทธ์และขอให้ผู้รู้นั้นเล่าทั้งบริบทของธุรกิจและองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยต้องการ อีกทั้งก่อนวันเข้าสัมภาษณ์ 1 สัปดาห์ ได้ส่งประเด็นการขอเข้าสัมภาษณ์ให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้รับทราบด้วย จึงเป็นที่มั่นใจว่าการเข้าสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลจากผู้ที่สามารถถ่ายทอดปรากฏการณ์ตามวัตถุประสงค์ได้จริง และเนื่องจากข้อจำกัดของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ด้านระยะเวลาและความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินการธุรกิจ ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ซึ่งผู้วิจัยต้องการให้ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ครบถ้วนสมบูรณ์มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.ผู้วิจัยและผู้ร่วมดำเนินการเก็บข้อมูล

2.เทปบันทึกเสียงและแบบบันทึก

3.ประเด็นแนวทางในการการสัมภาษณ์ จำนวน 12 ข้อ เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โควิด-19 ประกอบด้วยประเด็นจากองค์ประกอบของบิสสิเนสโมเดลแคนวาส จำนวน 9 ข้อ โมเดลแรงบีบทั้งห้า จำนวน 1 ข้อ แนวทางการรับมือกับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 จำนวน 1 ข้อ และสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากภาคีที่เกี่ยวข้องจำนวน 1 ข้อ

วิธีพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือในการวิจัยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดและทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์ อิงโมเดลแรงบีบทั้งห้า (Five Forces Model) และ บิสสิเนส โมเดล แคนวาส (Business Model Canvas (BMC)) รวมทั้งแนวทางการรับมือกับผลกระทบนั้น ตลอดจนสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง จำนวน 12 ข้อ โดยในขณะที่ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูลทางผู้วิจัยได้มีการเรียนรู้ปรับปรุงคำถามให้ตรงกับสถาการณ์การสัมภาษณ์ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานการวิจัย

1) พัฒนาเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ จำนวน 12 ข้อ 2) ขอรับรองด้านจริยธรรมการวิจัยที่เกี่ยวกับมนุษย์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการรับรองด้านจริยธรรมการวิจัยที่เกี่ยวกับมนุษย์เรียบร้อยแล้ว เลขที่ UP-HEC 2.2/094/64 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา 3) จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยส่งให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดกลุ่มเป้าหมาย 4) อบรมผู้ช่วยนักวิจัยเพื่อเตรียมการลงพื้นที่เก็บข้อมูล 5) ประสานงานนัดหมายผู้ให้ข้อมูลขององค์กรธุรกิจ 6) ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูล 7) เรียบเรียงข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ช่วงเวลาในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลคือเดือนพฤศจิกายน 2564 –มกราคม 2565 มีการดำเนินการดังนี้

1) ติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อศึกษาข้อมูล 2) นัดวันเวลาและสถานที่ที่จะทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล 3) เตรียมข้อมูลประเด็นคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์แจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า 4) ดำเนินการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถถามอะไรก่อนหลังก็ได้และจำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุกคน ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและสามารถปรับเปลี่ยนการซักถามให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยนี้เป็นการสร้างข้อสรุปซึ่งไม่ใช้สถิติในการวิเคราะห์ หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำบทสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. ถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) ลงในไฟล์โปรแกรมไมโครซอฟท์เวอร์ด หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งโดยผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลและสรุปประเด็นสำคัญและหากข้อมูลที่ได้ยังขาดความชัดเจน ได้มีการขอข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมขอสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป

2. ให้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Category) หรือการทำดัชนีข้อมูล(Indexing) เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคำ กับดัชนีหลัก ใช้โปรแกรม NVIVO ช่วยจัดระเบียบข้อมูล หาความสัมพันธ์ระหว่างรหัสข้อมูล

3. การตัดทอนข้อมูล (Data Reduction) เป็นการ แบ่งเนื้อหา รวมเป็นกลุ่ม เลือกหาจุดที่น่าสนใจของข้อมูลดิบที่เก็บได้จากสนาม สรุปประเด็นสำคัญและหากข้อมูลที่ได้ยังขาดความชัดเจน ได้มีการขอข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล

4. การแสดงข้อมูล (Data Display) เป็นการจัดและเลือกข้อมูลมาเป็นข้อสรุปชั่วคราวแสดงข้อมูลในรูปการเขียนเล่าเรื่องตามประเด็นที่จะโยงไปสู่การสรุปผลที่ชัดเจนในขั้นต่อไป

5. สร้างข้อสรุป (Conclusion) เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยมองความหมาย ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง เป็นการนำข้อสรุปย่อย ๆ มาเชื่อมโยงกัน โดยการเขียนพรรณนาและอ้างอิงคำพูด (Quoting) เพื่อสะท้อนความคิดของผู้ให้ข้อมูลปะติดปะต่อเข้าด้วยกันจนได้เป็นบทสรุปที่ตอบปัญหาการวิจัย เพื่อบรรยาย ข้อสรุปต่าง ๆ และเขียนรายงานผลการวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นตรง น่าเชื่อถือ การวิจัยนี้ใช้แนวทางการยืนยันความน่าเชื่อถือด้วยแนวทางการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation) ด้วยรูปแบบการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบและตรวจสอบความแน่นอนของข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกันจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Denzin, 1970)

ผลการศึกษา

จากการจัดระเบียบข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้วได้เชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยให้รหัสไว้ในประเด็นจากคำสัมภาษณ์ประมวลได้ดังนี้

ประเด็นลูกค้า กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวมีลูกค้าลดลงจนถึงไม่มีลูกค้าเลยอย่างต่อเนื่องช่วงครึ่งปีแรกของปี 2563 และเหลือประมาณ 10% ในเวลาต่อมาเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าเกิดการแพร่ระบาด กลุ่มธุรกิจการผลิตมีลูกค้าหน้าร้านลดลงเกินครึ่ง กลุ่มธุรกิจการเกษตรมีลูกค้าลดลงเกือบครึ่ง ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ลูกค้าไม่มีเลยต่อเนื่อง ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 พอมาถึงเดือนมิถุนายน 2563 มีการผ่อนปรนของรัฐบาล มีลูกค้าเข้ามาสัก 10 เปอร์เซ็นต์ แต่ไม่มีชาวต่างชาติ มันเป็นสภาพที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น”

ประเด็นคุณค่าของสินค้าและบริการ ทุกกลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่คงคุณค่าของสินค้าและบริการแบบเดิม มีส่วนน้อยที่ปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ เช่นกลุ่มธุรกิจการผลิตประเภทผลิตกล่องกระดาษได้เพิ่มสินค้าประเภทกล่องบรรจุอาหารเพื่อซื้อกลับบ้าน และกลุ่มธุรกิจการเกษตร ประเภทปลูกพืชผักสร้างคุณค่าด้วยการใส่บรรจุภัณฑ์ที่ทำให้ผักคงความสดใหม่ยาวนาน ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ทำกล่องกระดาษใส่อาหารส่งให้ร้านอาหาร ช่วงนี้ดีลิเวอรี่มาแรง เราก็จัดเลย”

ประเด็นช่องทางการเข้าถึงลูกค้า ทุกกลุ่มธุรกิจใช้ช่องทางออนไลน์ ทั้งเว็บไซท์ เฟสบุค ไลน์ และ TikTok การส่งและรับข้อมูล ข่าวสาร โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ซึ่งใช้ต้นทุนต่ำและทั่วถึง มีการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าส่งตรงถึงบ้าน และมีการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนเช่น Lazada และ Shopee ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “มีช่องทางอินเตอร์เน็ตเท่านั้นที่จะติดต่อกับลูกค้าได้อย่างสะดวกในยุคนี้ ใช้ทั้ง เฟสบุค ไลน์ TikTok มี live ขายของได้ด้วย”

ประเด็นความสัมพันธ์กับลูกค้า ทุกกลุ่มธุรกิจรักษาฐานลูกค้าด้วยระบบออนไลน์ ผ่านเว็ปไซต์ เฟสบุค TikTok และไลน์ของธุรกิจ ใช้วิธีสร้างเนื้อหา โพสต์รูปภาพอย่างต่อเนื่อง จัดส่งสินค้าตามมารตฐานที่เคยเป็น ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ในเฟสของเราต้องอัพเดท เนื้อหา ข้อมูลทุกวัน นอกจากเป็นการโชว์สินค้าของเรา แล้วยังได้ประโยชน์เรื่องทำให้ลูกค้ายังมองเห็นเราบ่อย ๆ ไม่เปลี่ยนใจไปไหน”

ประเด็นรายได้ กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวรายได้หลักโดยรวมลดลงเกินครึ่งเทียบกับก่อนมีสถานการณ์โรคโควิด-19 กิจการส่วนน้อยมีการเปลี่ยนแปลงที่มาของรายได้หลักมาเป็นการจำหน่ายอาหารให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน กลุ่มธุรกิจการผลิตและการเกษตร รายได้หลักยังมาจากการผลิตและ

จำหน่ายสินค้าหลักเช่นเดิมแต่มียอดรายได้ลดลง ทุกกลุ่มธุรกิจมีการเน้นการรับชำระเงินด้วยการหลีกเลี่ยงเงินสด หรือบัตรเครดิต ให้มีการโอนเข้าบัญชีธนาคาร ด้วยเลขบัญชี และสแกนคิวอาร์โค้ด หรือให้จ่ายผ่านตัวกลางการจำหน่าย เช่น Shopee และ Lazada มีการให้เครดิตลูกค้าระยะเวลาสั้นลง ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “เราจะปล่อยให้ธุรกิจ ไม่มีเงินเข้าไม่ได้ ไม่มีรายได้ก็ไม่มีธุรกิจนะ ต้องดึงเอาความสามารถที่มีอยู่ออกมาหารายได้ จุนเจือกันไป จากที่เรามีห้องอาหารของโรงแรมอยู่แล้ว เราก็มาใช้คนที่มีอยู่ ทำเมนูอาหารพื้น ๆ ส่งตรงถึงบ้านหรือจะมารับเองก็ได้”

ประเด็นทรัพยากรหลัก ทุกกลุ่มธุรกิจมีทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ เงิน รองลงมาเป็น บุคลากร ธุรกิจส่วนใหญ่ขาดสภาพคล่อง มีการลดพนักงานลงเนื่องจากยอดสั่งซื้อลดลง อันเป็นผลพวงจากการหยุดชะงักของกิจกรรมของประชาชน ส่งผลให้มีการผลิตลดลง พนักงานที่ปฏิบัติงานมีสภาวะขาดขวัญและกำลังใจ สำหรับทรัพย์สินอื่น ๆ ที่ใช้ในกิจการไม่มีผลกระทบ ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า“กระทบไปหมดเริ่มมาจากเรื่องลูกค้าไม่มี ก็ขาดเงินเข้า แต่ละวันไม่มีรายได้เข้ามาเลย แต่มีรายจ่ายต้องจ่ายเป็นประจำทุกวัน ทุกเดือน ฝืดเคืองมาก จำเป็นต้องลดพนักงานลงด้วย ไม่มีงานเข้า ก็ไม่มีเงินจ่าย”

ประเด็นกิจกรรมหลัก กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวมีบางส่วนเปลี่ยนกิจกรรมหลักจากการให้บริการที่พักเป็นการขายอาหารกล่อง กลุ่มธุรกิจการผลิตมีธุรกิจส่วนน้อยที่เพิ่มกิจกรรมการผลิตใหม่เช่นธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์กล่องจากกระดาษแข็งได้เพิ่มประเภทการผลิตเป็นผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับใส่อาหารเป็นหลักสอดคล้องกับสถาณการณ์ที่มีการจำหน่ายอาหารแบบดีลิเวอรี่ และธุรกิจผลิตเสื้อผ้า เพิ่มกิจกรรมผลิตหน้ากากผ้าธุรกิจอื่นไม่มีกิจกรรมหลักใหม่ เนื่องจากไม่มีความรู้ความชำนาญ ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ต้องคิดหาเงินเข้าใช้คนที่มีอยู่สร้างรายได้ก็เลยคิดขายอาหาร ที่เดิมเคยขายเน้นผู้มาใช้บริการที่โรงแรม แต่ตอนนี้เราต้องเล่นเกมส์รุกแล้ว ทำอาหารกล่องส่งถึงบ้าน ก็ถือว่าเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส”

ประเด็นพันธมิตรหรือคู่ค้า ทุกกลุ่มธุรกิจยังคงรักษาสัมพันธภาพอันดีต่อกันผ่านช่องทางออนไลน์แม้จะมีกิจกรรมการธุรกิจลดลงอย่างมาก และสถานที่ท่องเที่ยวบางแห่งปิดตัวลงกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวบางส่วนสร้างพันธมิตรใหม่กับธุรกิจส่งอาหารฟู้ดแพนด้า หรือ แกร็บ กลุ่มธุรกิจการผลิต และกลุ่มธุรกิจการเกษตร สร้างพันธมิตรใหม่กับ Shopee และ Lazada ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “เราเพิ่มสินค้าตัวใหม่เป็นกล่องใส่อาหารกระดาษ เลยได้คู่ค้าใหม่เป็นลูกค้าร้านอาหารที่ขายอาหารส่งตามบ้าน ตามสถาณการณ์ที่ขายแบบนั่งในร้านไม่ได้” และจากการให้สัมภาษณ์ว่า “เรามีเอาสินค้าไปลงที่ Lazada และ Shopee ก็ถือว่าเป็นคู่ค้าใหม่เรานะ”

ประเด็นรายจ่ายหรือโครงสร้างต้นทุน กลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่ลดต้นทุนคงที่เช่นค่าเงินเดือนพนักงานเนื่องจากมีการลดจำนวนพนักงาน บางกิจการมีต้นทุนผันแปรเพิ่มขึ้นประเภทบรรจุภัณฑ์ และวัตถุดิบอันเนื่องมาจากมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหลัก ทุกธุรกิจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มในเรื่องการรักษาความสะอาดเพื่อสุขอนามัย ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ไม่มีออเดอร์เข้ามาเหมือนเมื่อก่อนเราก็ไม่ผลิตของออกมา เพราะลูกค้าซื้อน้อยลง ก็ใช้วิธีลดค่าใช้จ่ายลงเรื่องค่าจ้างพนักงาน เลิกจ้างไปบ้าง ลดวันทำงานลงบ้าง”

ประเด็นโมเดลแรงบีบทั้งห้า ทุกกลุ่มธุรกิจพบว่าแรงบีบจากคู่แข่งรายใหม่มีน้อย เนื่องจากไม่มีกิจการใหม่ลงทุนใน ช่วงเวลานี้ แรงบีบจากอำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากขึ้น เนื่องจากลูกค้าเปลี่ยนค่านิยมการใช้จ่ายเป็นอยู่แบบพอเพียง แรงบีบจากผู้สนับสนุนปัจจัยหรือวัตถุดิบมีน้อยเนื่องจากมีความสัมพันธ์กันดีจากอดีตถึงปัจจุบันจึงเข้าใจสภาพการที่เผชิญอยู่ แรงบีบจากสินค้าทดแทนมีมาก เนื่องจากมีการแข่งขันด้านราคา แรงบีบจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในตลาดมีมากอันเป็นผลมาจากการแข่งขัน

กันระบายสินค้า ห้ำหั่นราคา และมีโปรโมชั่นที่ดึงดูดลูกค้า ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ไม่มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นคงไม่มีใครกล้าลงทุน มีแต่คู่แข่งเก่าที่ลดราคาห้ำหั่นกัน ซัพพลายเออร์ ก็ไม่มีปัญหาเรื่องเพิ่มราคา คิดว่าพราะธุรกิจที่สั่งซื้อสินค้าก็มีเหมือนๆเดิม ลูกค้าต่อรองมากขึ้น คงเป็นเพราะผู้ซื้อเลือกการใช้จ่ายไปเป็นกินอยู่แบบพอเพียง เรื่องสินค้าทดแทนมีแน่นอน ช่วงเวลาแบบนี้อะไรประหยัดได้ก็เอามาก่อน”

ประเด็นแผนการรองรับและแก้ไขผลกระทบจากโรคโควิด-19 ทุกกลุ่มธุรกิจมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรัดกุมมากขึ้น มีการปรับลดค่าใช้จ่ายคงที่ประเภทเงินเดือนค่าจ้างพนักงาน และเจรจายืดเวลาชำระหนี้ทั้งจากเจ้าหนี้การค้าและสถาบันการเงิน แสวงหาแหล่งเงินกู้ เพิ่มชนิดของสินค้า เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางสื่อสารกับลูกค้าด้วยช่องทางออนไลน์ ทั้งเว็บไซต์ เฟสบุค และไลน์ เพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันโรคโควิด-19 ให้พนักงานได้รับการฉีดวัคซีนทุกคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ด้านการชำระเงินเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับลูกค้า สื่อสารเพื่อลดความวิตกกังวลของพนักงานที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดัน จากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนปัจจุบัน โดยทั้งหมดเป็นแผนระยะสั้นเท่านั้น ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “เรื่องธุรกิจก็เหมือนคนทั่ว ๆ ไป เรื่องเงินเข้าสำคัญ ถ้าไม่มีเงินเข้า ยอดขายลด แต่ค่าใช้จ่ายยังอยู่ ปัญหาก็ตามมาละ จะเอาเงินที่ไหนมาจ่ายหนี้ ต้องหาเงินจากทางอื่น ก็มีทางที่พอเป็นได้ กู้มาก่อน คิดได้แค่เอาให้รอดช่วงสั้นเลย ระยะยาวยังไม่มีแผนอะไรได้”

ประเด็นความต้องการการสนับสนุน ทุกกลุ่มธุรกิจต้องการให้ภาครัฐช่วยลดค่าใช้จ่ายเช่นลดการส่งเงิน สมทบประกันสังคมในส่วนของนายจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ลดเงื่อนไขและข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสถาบันการเงินเพื่อช่วยสภาพคล่องให้รัฐมีมาตรการส่งเสริมด้านรายได้เช่นการจัดให้มีตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และให้ภาครัฐซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ในหน่วยงานราชการ ให้รัฐจัดโครงการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชนต่อเนื่องตลอดจนมีการให้ความรู้ด้านการทำธุรกิจออนไลน์ รวมถึงต้องการให้ทางภาครัฐมีมาตรการที่ช่วยยับยั้ง/หยุดการแพร่ระบาดโดยเร็ว ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า “ก็รู้นะว่าลำบากกันทั่วประเทศ แต่ก็อยากให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาช่วยให้ผ่านพ้นช่วงนี้ไปให้ได้ เรื่องเงินหมุนเวียนเป็นเรื่องใหญ่ เอาง่ายๆ จัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำและลดค่าสาธารณูปโภค สนับสนุนการท่องเที่ยวให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงง่ายด้วย แล้วก็เร่งคุมการระบาดของโรคให้เร็ว”

สรุปและการอภิปรายผล

จากผลการวิจัยผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อกลยุทธ์ของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยสรุปผลและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจการผลิตและธุรกิจการเกษตร ได้รับผลกระทบในประเด็นรายได้และลูกค้าที่ลดลงนำไปสู่สภาพคล่องที่ลดลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระหว่างวันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ 2564 (The Office of SMEs Promotion, 2021) สำรวจจาก 70 จังหวัด พบผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเด็นที่เป็นผลกระทบค่อนข้างสูงเรียงตามลำดับ คือ การลดลงของรายได้ การลดลงของสภาพคล่องทางการเงิน ตามด้วยการลดลงของลูกค้าและการลดลงของยอดขาย การที่กิจการมีรายได้ลดลงอย่างมากนั้นมีผลจากลูกค้าลดลงความเกี่ยวข้องกันของลูกค้ากับรายได้นั้นเห็นได้จาก Figure 1 แสดงตัวแบบธุรกิจมาตรฐาน จะเห็นเส้นโยงมาโดยตรงจากตลาดหรือผู้บริโภคสู่ถังเงินของธุรกิจ เมื่อลูกค้าลดจึงส่งผลโดยตรงให้รายได้ลดลงอย่าง

แน่นอน การที่ลูกค้าลดลงอาจเนื่องมาจากผู้บริโภคมีการระมัดระวังการใช้จ่ายเพิ่มขึ้นธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการฟุ่มเฟือยจะมีความต้องการน้อยลง แต่สินค้าและบริการที่จำเป็นยังขายได้แต่ปริมาณลดลง สอดคล้องกับรายงานของ The Office of SMEs Promotion (2021) รายงานการวิจัยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 COVID-19 ปี 2563 ประเด็นผลกระทบที่ได้รับจาก COVID-19 ต่อเศรษฐกิจประเทศไทยว่าธุรกิจกลุ่มท่องเที่ยวประสบปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรง ไม่มีรายได้ต่อเนื่องยาวนานนับเดือน อันน่าจะมีเหตุจากการปิดประเทศและการจำกัดการเดินทาง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการรายงานของ The Office of SMEs Promotion (2021) ว่าระดับความรุนแรงของผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ของภาคบริการมีสูงกว่าภาคการผลิตและการเกษตร

ทุกกลุ่มธุรกิจใช้กลยุทธ์หดตัว คือลดการดำเนินการทั้งการให้บริการและการผลิต มีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการใช้ช่องทางออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์และการขาย สอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จาก 21 สาขาธุรกิจ ใน 6 ภูมิภาค เรื่องความพร้อมและการปรับตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หลังวิกฤติ COVID-19 ระหว่างวันที่ 23-30 เมษายน 2563 ที่พบว่ามีการเพิ่มการประชาสัมพันธ์และการขายด้วยช่องทางออนไลน์

สำหรับกลยุทธ์ด้านการเงินซึ่งมีทั้งด้านการรับและการจ่ายกิจการส่วนน้อยมีการหารายได้เพื่อให้เกิดสภาพคล่องด้วยการจำหน่ายอาหารอาหารดีลิเวอรี่แต่กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการหารายได้เสริม สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ธุรกิจธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาธุรกิจที่พักแรม ที่พบว่าการปรับตัวของธุรกิจที่พักมี 2 กลุ่มใหญ่ คือ ปรับเป็นสถานที่กักตัวทางเลือกและ Hospitel ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำหรับผู้ประกอบการที่พักแรม และปรับมาเป็นขายอาหารเพื่อรักษาสภาพคล่อง สำหรับรูปแบบแรกผู้ประกอบการขนาดใหญ่จะมีความพร้อมส่วนใหญ่ MSME ไม่สามารถปรับตัวได้จึงพึ่งพามาตรการเยียวยาและความช่วยเหลือจากภาครัฐ (The Office of SMEs Promotion, 2021)

ส่วนด้ายรายจ่ายนั้น กิจการส่วนใหญ่มีการลดค่าใช้จ่ายด้วยการปรับลดพนักงานและเจรจาเพื่อขอพักชำระหนี้ รวมถึงควบคุมค่าใช้จ่ายของกิจการอย่างรัดกุม เป็นไปในทิศทางเกียวกับผลการสำรวจธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) ระหว่างวันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ 2564 สำรวจจาก 70 จังหวัด พบผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับ สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่พบว่าวิธีการปรับตัวฝ่าวิกฤติโควิดมีทั้งการหารายได้เพิ่มโดยที่การหารายได้เพิ่มนั้น มีทั้งการหารายได้เสริมธุรกิจและการลดรายจ่าย ด้วยการเจรจาขอพักชำระหนี้ ลดพนักงาน ลดค่าจ้างพนักงาน (The Office of SMEs Promotion, 2021)

อีกกลยุทธ์ที่กิจการในทุกกลุ่มธุรกิจนำมาใช้คือกลยุทธ์ด้านการดำเนินการมีการปรับวิธีดำเนินธุรกิจมาใช้บริการออนไลน์ทั้งช่องทางการขายและการชำระเงิน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Abdul, Mohammad, Muhamad, Bunga and Trisna (2021) ที่พบว่ากลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงานที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 คือ การใช้อีคอมเมิร์ช โดยที่การใช้อีคอมเมิร์ชช่วยลดต้นทุนด้านการตลาด สามารถเข้าถึงลูกค้าได้สะดวกรวมถึงการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า

ในกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวได้มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมหลักจากเดิมมาเป็นการขายอาหารดีลิเวอรี่ รวมถึงเพิ่มมาตรการด้านสุขอนามัย มีการจัดโปรโมชั่นและลดราคา ซึ่งเป็นการปรับตัวตามสถานการณ์

เช่นกับในกลุ่มธุรกิจผลิตสินค้าและกลุ่มธุรกิจการเกษตร ที่มีการปรับการดำเนินธุรกิจโดยมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นหน้ากากผ้าเพื่อป้องกันเชื้อโรคและมีการผลิตบรรจุภัณฑ์บรรจุอาหาร ในขณะที่กลุ่มธุรกิจการเกษตรปรับสินค้าให้เป็นผักปลอดสารพิษที่คงสภาพอยู่ได้นานและปรับเพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์จากจำหน่ายลำใยสดอย่างเดียวเป็นมีผลิตภัณฑ์ลำใยอบแห้ง เป็นต้น สอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จาก 21 สาขาธุรกิจ ใน 6 ภูมิภาค เรื่องความพร้อมและการปรับตัวของ MSME หลังวิกฤติ COVID-19 ระหว่างวันที่ 23-30 เมษายน 2563 ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการมีแผนการปรับตัวด้วยวิธีต่างด้วยการเพิ่มประเภทสินค้าและรูปแบบการให้บริการ จัดโปรโมชั่น เพิ่มมาตรการดูแลความสะอาด รวมถึงการลดราคา (The Office of SMEs Promotion, 2020)

สำหรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น มีการลดจำนวนพนักงานลงเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและให้สอดคล้องกับกิจกรรมหลักในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการลดจำนวนพนักงานเป็นการทำให้ลดค่าใช้จ่ายประจำลงสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการเงินที่มุ่งเน้นลดค่าใช้จ่ายลง รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อความเข้าใจในสภาพการที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาสอดคล้องกับการศึกษาของ Alves, Lok, Luo and Hao (2020) ที่พบว่าการสื่อสารอย่างรวดเร็วของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

จากผลการวิจัยยังพบด้วยว่าทุกกลุ่มธุรกิจมีการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อดำเนินการรับมือกับผลกระทบของโรคโควิด-19 ในระยะสั้นเท่านั้น

ความต้องการความช่วยเหลือโดยสรุป

ผู้ประกอบการมีความต้องการความช่วยเหลือทางด้านการเงินในส่วนของค่าใช้จ่ายเป็นการชะลอการไหลออกของกระแสเงิน เช่น การพักชำหนี้และการผ่อนผันการชำหนี้ การลดค่าใช่จ่ายที่เป็นการกำหนดจากรัฐ เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าอินเตอร์เน็ท ค่าเงินประกันสังคม ในส่วนของกระแสเงินเข้านั้นต้องการให้มีการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำและมีการจัดกิจกรรมกระตุ้นการใช้จ่ายให้ต่อเนื่องและทั่วถึง ต้องการให้มีการจัดหาช่องทางตลาดการจัดหาสถานที่จำหน่ายสินค้าให้ธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงต้องการให้ธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ส่วนความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการนั้น มีความต้องการโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ใหม่ๆให้กับผู้ประกอบการ เช่น ด้านการตลาด ด้านการบริหารธุรกิจ การขายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ เป็นต้น สำหรับความต้องการต่อสังคมภายนอกนั้นต้องการให้รัฐเร่งกระจายการฉีดวัคซีนที่สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโดยเร็ว สอดคล้องกับกับผลการสำรวจธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระหว่างวันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ 2564 สำรวจจาก 70 จังหวัด พบผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ประเด็นมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐที่ผู้ประกอบการธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เห็นว่าเป็นประโยชน์เรียงตามกลุ่มและมาตรการดังนี้ กลุ่มมาตรการช่วยเหลือทางการเงินด้วย มาตรการพักชำระหนี้ ผ่อนผันการชำระหนี้ฯ กลุ่มมาตรการลดค่าใช้จ่ายให้ธุรกิจ ด้วยมาตรการลดค่าน้ำค่าไฟ ลดเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมฯ กลุ่มมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน ด้วยมาตรการคนละครึ่ง เราเที่ยวด้วยกันฯ กลุ่มการอบรมและพัฒนาจากภาครัฐด้วยมาตรการ จัดโครงการบ่มเพราะธุรกิจ จัดทำแผนธุรกิจและแผนความเสี่ยง (The Office of SMEs Promotion, 2021)

โดยสรุปทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 นับจากต้นปี 2563 เป็นต้นมา ในด้านลูกค้าและรายได้ลดลงซึ่งนำไปสู่การลดลงของสภาพคล่องอันเป็นผลเชื่อมโยงกัน สำหรับกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้เป็นแนวทางในการรับมือได้ผลกับสถานการณ์นี้ จำแนกเป็นกลยุทธ์ได้ เป็น 5 ประการ คือ 1) กลยุทธ์หดตัว คือ มีการลดการดำเนินการทั้งการให้บริการและการผลิต 2) กลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการใช้ช่องทางออนไลน์ รวมทั้งมีการจัดโปรโมชั่น ตลอดจนการลดราคา 3) กลยุทธ์ด้านการเงินซึ่งมีทั้งการรับเข้าและจ่ายออกด้วยการหารายได้เพิ่มและหาแหล่งเงินกู้รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดสภาพคล่อง 4) กลยุทธ์ด้านการดำเนินการมีการปรับวิธีดำเนินธุรกิจมาใช้บริการออนไลน์ทั้งช่องทางการขายและการชำระเงิน รวมทั้งปรับรูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ และ 5) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลดจำนวนพนักงานและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นอยู่

การค้นพบจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับหลักการของการดำเนินธุรกิจโดยที่เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือกำไร ซึ่งเป็นผลต่างของรายได้กับค่าใช้จ่ายของกิจการ และเพื่อการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง แนวทางการรับมือกับปัญหาเป็นไปตามการแก้ปัญหาตามหลักการพื้นฐานของการบริหารธุรกิจคือมุ่งให้เกิดผลต่างของรายได้กับค่าใช้จ่าย และสร้างสภาพคล่อง เนื่องจากเงินเป็นเสมือนเลือดที่หล่อเลี้ยงธุรกิจ เมื่อขาดเงินธุรกิจจะสะดุดและดำรงคงอยู่ต่อไปไม่ได้ วิธีการหยุดการไหลออกของเลือดและหาทางเพิ่มเลือดเข้าสู่ธุรกิจ จึงเป็นที่มาของการนำมาใช้ของกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 5 ข้างต้นในสถานการณ์ของโรคโควิด-19 นอกจากนั้นจากการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก จับประเด็นได้ถึงความวิตกกังวล ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และจากสถานการณ์ของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลอย่างรุนแรงต่อรายได้ ทำให้ผู้ประกอบการบางส่วน มีความคิดที่จะวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีความคิดที่จะพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการเช่นสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างรูปแบบการให้บริการใหม่ เช่นกลุ่มธุรกิจการผลิตมีความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การตลาดที่ไม่เน้นการแข่งขันด้านราคา แต่จะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และสนใจที่จะขยายตลาดให้กว้างขึ้นมากกว่าปัจจุบัน แต่ยังมีอุปสรรคในเรื่องการขาดความรู้และทักษะในการบริหารกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรรวมถึงการวางแผนธุรกิจ จึงมีความจำเป็นที่ภาครัฐหรือภาคีที่เกี่ยวข้องจะได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการให้มีทักษะเพิ่มในการบริหารธุรกิจด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมด้านการงาน จากนั้นจึงกำหนดทิศทางองค์กร ตามด้วยการกำหนดกลยุทธ์ แล้วตามด้วยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมพร้อมทั้งประเมินกลยุทธ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้นอกจากจะพึ่งพาภาครัฐหรือภาคีที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้ประกอบการต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตระหนักรู้พร้อมทั้งมีการเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลันสามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสในการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการดำรงอยู่และเติบโตของธุรกิจภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มธุรกิจได้รับผลกระทบต่อกลยุทธ์ธุรกิจในด้านลูกค้า รายได้ และสภาพคล่อง ลดลงเหมือนๆกันและแต่ละกลุ่มธุรกิจก็มีแนวทางการรับมือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไปในทิศทางเดียวกันนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแยกตามกลุ่มธุรกิจดังนี้

กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว

ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวคือควรวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เช่น สปา ฟิตเนส ห้องอาหาร ห้องประชุม ให้เกิดประโยชน์ โดยสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นให้มาใช้บริการเพื่อลดการพึ่งพารายได้จากห้องพักเพียงอย่างเดียว และควรใช้วิกฤตินี้ให้เป็นโอกาสในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการให้บริการ แนะนำว่าให้สร้างความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจจัดนำเที่ยวและธุรกิจโรงแรม ด้วยการจัดให้มีการเข้าพักเพื่อเข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสุขภาวะทั้งร่างกายและจิตใจหลังวิกฤติโควิด-19 เน้นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ แนะนำว่าให้อาบป่า (Forest Bathing) หรือการรับรู้บรรยากาศป่าผ่านประสาทสัมผัส ซึ่งเป็นศาสตร์ที่จะเชื่อมร่างกายให้เข้าสู่ธรรมชาติให้ธรรมชาติช่วยชำระความหนักหน่วงที่แบกไว้ในใจ มีการบริการด้วยอาหารเชิงสุขภาพประกอบกับการปรับสมดุลร่างกายและจิตใจ เป็นต้น สิ่งที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญนอกเหนือจากการสร้างกำไรซึ่งมาจากการทำให้เกิดส่วนต่างของรายได้กับรายจ่ายให้มากที่สุดแล้วนำไปเป็นกำไรสะสมเพื่อให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ธุรกิจยังต้องคำนึงถึงการบริหารเงินสดเพื่อให้สามารถดำรงความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการอีกด้วย เพื่อที่จะไม่ต้องรับสภาพขาดสภาพคล่องในอนาคตที่อาจเกิดจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ธุรกิจควรมีการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าอย่างละเอียดเพื่อทำการตลาดออนไลน์ได้อย่างทั่วถึง ภาครัฐหรือภาคีที่เกี่ยวข้องควรจัดโครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะเจาะจงให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างจุดขายใหม่ ๆ ที่เป็นจุดแข็งเพื่อดึงดูดลูกค้า รวมทั้งเสริมสร้างองค์ความรู้ในการบริหารธุรกิจบริการอย่างรอบด้าน ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กลุ่มธุรกิจการผลิต

ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มธุรกิจผลิตสินค้าคือ ผู้ประกอบการควรพิจารณาประเมินทักษะการจัดการตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและปัจจัยการผลิตพร้อมทั้งประเมินสถานการณ์ที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่นแนวโน้มของการเป็นสังคมผู้สูงอายุของประเทศ การห่วงใยสุขภาพของประชาชน เป็นต้น การมองเห็นโอกาสในตลาดจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า ตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์น้ำดื่มปัจจุบันสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการเพิ่มวิตามินลงไปรวมทั้งมีบรรจุภัณฑ์ที่มีรูปลักษณ์หลากหลาย หรือในธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารควรสร้างจุดขายที่เป็นการส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น ผู้ประกอบการควรมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจากหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตลาดไปเป็นหลายผลิตภัณฑ์หลายตลาดเพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างรายได้ นอกจากเพิ่มรายได้ธุรกิจภาคการผลิตมีเรื่องของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการผลิตที่ต้องให้ความสำคัญในการควบคุมรายจ่ายหรือต้นทุนให้ต่ำ เพื่อให้เกิดส่วนต่างของรายได้กับค่าใช้จ่ายซึ่งเรียกว่ากำไรอันเป็นเป้าหมายของธุรกิจ จากนั้นเมื่อธุรกิจมีกำไรสะสมมากขึ้นก็จะมีฐานะทางการเงินมั่นคง ประกอบกับการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตให้เหมาะสม การเร่งรัดเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า โดยเฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร เพื่อลดภาวะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเช่นเกิดโรคระบาดโควิด-19 ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายนั้นเห็นควรให้ภาครัฐจัดโครงการส่งเสริมทักษะให้ผู้ประกอบมีทักษะในการบริหารธุรกิจการผลิตและการวางแผน กลยุทธ์อย่างรอบด้านเพื่อรองรับสถานการณ์ของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงและผันผวนอย่างรวดเร็วทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กลุ่มธุรกิจการเกษตร

ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มธุรกิจการเกษตรคือ ธุรกิจควรปรับตัวด้วยการเพิ่มศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายโดยเน้นเรื่องสุขภาพให้สอดคล้องกับภาวะของสังคมผู้สูงวัยในประเทศไทยที่อาจมีโรคเกี่ยวกับภาวะน้ำตาลในเลือดสูงหรือชูจุดขายเรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น นอกจากนั้นควรได้มีการหาวิธีลดต้นทุนโดยการผลิตปุ๋ยใช้เองเช่นที่ธุรกิจทำไร่กาแฟและธุรกิจการปลูกลำใยได้ทำแล้ว กลุ่มธุรกิจการเกษตรยังสามารถเสริมรายได้ด้วยการเปิดให้มีการเข้าชมสถานที่ของกิจการเยี่ยมชมกระบวนการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างยอดขายหน้าร้านและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโดยสร้างความร่วมมือกับธุรกิจจัดนำเที่ยวและธุรกิจโรงแรมฯเพื่อสร้างพันธมิตรอันจะเป็นประโยชน์ร่วมกันอีกด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มธุรกิจการเกษตรคล้ายคลึงกับธุรกิจผลิตสินค้า เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าที่เป็นวัตถุดิบผ่านกระบวนการผลิตทางการเกษตรออกมาเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย มีหลักการของธุรกิจที่นำไปสู่เป้าหมายที่เรียกว่ากำไรและมีการดำรงอยู่ต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ ทั้งการเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และการควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำซึ่งในกระบวนการผลิตเรียกค่าใช้จ่ายนี้ว่าต้นทุน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการมีกำไรสะสมอันเป็นการสร้างฐานะทางการเงินของกิจการให้มีความเข้มแข็ง เหมือนกับเป็นการทำให้ธุรกิจมีสุขภาพทางการเงินที่ดี จึงเห็นควรให้ภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องควรจัดให้มีการให้ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีการใช้นวัตกรรมเพื่อการผลิตสินค้าทางการเกษตร การลดต้นทุนการผลิตรวมทั้งเสริมสร้างองค์ความรู้การบริหารธุรกิจเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ในทุกด้านซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากคนในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงและผันผวนอย่างรวดเร็วทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยสามารถนำผลการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มธุรกิจอื่นและประเภทธุรกิจอื่นในภาคอื่นของประเทศไทย

3. ควรมีการศึกษาการจัดการกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจหลังจากผ่านช่วงการระบาดของโรคโควิด-19

4. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยแบบผสานวิธี (Mix Method) เพื่อเพิ่มเติมความสมบูรณ์ของงานวิจัยตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผลการวิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสำนักงานการวิจัยแห่งชาติที่ให้งบประมาณประจำปีงบประมาณ 2564 สนับสนุนให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

Abdul, G., Mohammad, I. E., Muhamad, K., Bunga, A. A., & Trisna, A. (2021). Innovation as a SME Recovery Strategy during the Covid-19 Pandemic in Yogyakarta. B*usiness Management and Social Sciences, 1*(3), 268-276.

Alves, J.C., Lok,T.Ch.,Luo.Y.B., & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Frontiers of Business Research in China, 14*(1), 1-23.

Buzulukova, E., & Sheresheva, M. (2020). *SME Strategies to Meet COVID-19 Crisis and to Stay Competitive in Post-pandemic Time: the Evidence from Russia*. Retrived October20, 2021. from http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2021-94703.pdf

Chantavanich, S. (2019). *Qualitative Research Methods*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Cheewatragoogit, B. (2016). *Strategic Management for the CEO*. Bangkok: P Press Co.,Ltd.

Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did You Save some Cash for a Rainy COVID-19 Day? The Crisis and SMEs. *International Small Business Journal, 38*(7), 593-604.

Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management*. USA: Pearson.

Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods.: A Source Book*. Chicago: Aldine.

Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(11), 915–925.

Hong, B. H. L., Thi, L. N., Chi, T. N., Thi, B. T. P., & Thi, B. L. (2020). Policy Related Factors Affecting the Survival and Development of SMEs in the Context of Covid 19 Pandemic. *Management Science Letters, 10*(1), 3683-3692.

Kunthonbutr, S. (2015). *Managing Multinational Affairs Strategies.* Bangkok: Chulalongkorn University.

Lu, Y., Wu, J., Peng, J., & Lu, L. (2020). The Perceived Impact of the Covid-19 Epidemic: Evidence from a Sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards, 19*(4), 323–340.

Maharatsakul, P. (2017). *Planning and Management Strategies*. Bangkok: Intellectual Publishing House.

Matichon Online. (2021). *Fears that 50 Thousand Restaurants will go Bankrupt, and 500,000 People will Lose Their Jobs because the Government's Measures are Inadequate*. Retrieved October 8, 2021. From https://www.matichon.co.th/economy/news_2756356.

McCann, F., & Myers, S. (2020), *COVID-19 and the Transmission of Shocks through Domestic Supply Chains*. Financial Stability Notes, No.3, Central Bank of Ireland.

McGeever, N., McQuinn, J., & Myers, S. (2020), *"SME Liquidity needs during the COVID-19 Shock"* Retrived May 7,2020. from https://ec.europa.eu/growth/smes/businessfriendly-environment/sme-definition_en

Mgronline. (2020). *Kad Luang Chiang Mai Shopkeepers Lament the Sales of New Year's Souvenirs have dropped 50% due to the Toxic Effects of COVID-19.* Retrieved July 15, 2021 from https://mgronline.com/local/detail/9630000134250.

Michael, E. P. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Retrived October 25,2021 from http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf

Michael, E. P. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review, 24*(7), 23-41.

Ministry of Tourism and Sports. (2021). *Statistics on Tourism in 2020*. Retrived October 10, 2021. from https://www.mots.go.th/news/category/594.

OECD. (2021). *SME and Entrepreneurship Performance in times of COVID-19*. Retrieved OCTOBER 20,2021. From https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6039c015-en/index.html?itemId=/content/component/6039c015-en.

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons: New Jersey. usa.

Pongwiritthon, R., & Utamang, S. (2011). Competitive Advantage Management for the Success of the Operations of SMEs in the Northern Region of Thailand. *Journal of Management Science Prince of Songkla University*, *28*(1), 49-63.

Rakchucheep. K. (2013). *Strategic Management*. Bangkok: Thana Place.

Sawangdee, Y. (2020). *Qualitative Research Documentation of Qualitative Research Operations Training*. Bangkok: Association for the Promotion of Research.

The Office of SMEs Promotion. (2010). *Summary of the Study of SMEs in Thailand: Economic, Social and Cultural Roles.* Retrieved October 25, 2021. From https://www.sme.go.th/upload/mod_download/Chapter7-20171024122055.pdf

The Office of SMEs Promotion. (2020). *Small and Medium Enterprises (MSME) and the Epidemic Situation of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*. Retrieved April 10, 2021. From https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200702144033.pdf.

The Office of SMEs Promotion. (2021). *Information on the Number of Operators*. Retrieved July 10, 2021. from https://app.powerbi.com/view?reyJrIjoiZDkxNGYzMmEtYTUwMi00YTJlLWE4NjAtODhmNWRmNzA0YTI5IiwidCI6ImExZmZjMjhhLTEzZmMtNDhiMC05NGRmLWYyYWIyOGUwNWNhNSIsImMiOjEwfQ==

The Office of SMEs Promotion. (2021). *Number of Entrepreneurs Classified by Province. Retrieved October 20, 2021*. From https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZD

kxNGYzMmEtYTUwMi00YTJlLWE4NjAtODhmNWRmNzA0YTI5IiwidCI6ImExZmZjMjhhLTEzZmMtNDhiMC05NGRmLWYyYWIyOGUwNWNhNSIsImMiOjEwfQ==.

The Office of SMEs Promotion. (2021). *Number of Small and Medium Enterprises, Year 2020*. Retrieved October 10, 2021. From https://data.go.th/dataset/https-sme-go-th-th-page-php-modulekey-348.

The Office of SMEs Promotion. (2021). *Survey Results of SMEs affected by the Epidemic Situation of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) 3rd wave (7 June 2021-15 June 2021)*. Retrieved October 10, 2021. From https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210702152604.pdf.

Thairath Online. (2021). The 3rd Wave of Covids Caused the Hotel to Collapse Heavily. Retrieved August 10,2021. From https://www.thairath.co.th/news/local/2082828.

The Stock Exchange of Thailand's Classroom. (2021). *Business Model Canvas*. Retrieved October 15, 2021 from https://classic.set.or.th/set/enterprise/html.do?name =bmc.

Udomthanasarasakul, P. (2021). Influence of Government Policy and Crisis Management on the Strategy of Booking Small and Medium Enterprises in the Service Sector in Chiang Mai Province. During the Crisis of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Accounting and Management Mahasarakham University*,13(2), 75-92.

UNIDO. (2020), *Impact Assessment of COVID-19 on Thai Industrial Sector*. Retrived June 23,2020. from https:// www.unido.org/sites/default/files/files/2020-06/Impacts _of_COVID19 _on_Thai_industrial_sector_0.pdf

Waiwanitkul, N., & Udomsri, C. (2008). *Business Research Methodology.* Bangkok: Chulalongkorn University.