**กลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19**

**ระพีพร แช่มช้อย1 นวนนท์ วรารักษ์2 และอาภาภัทร บรรจง3**

**มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตร์ สาขาธุรกิจการบิน1 สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ2 และการจัดการโรงแรมและอีเว้นท์3**

**e-mail : rapeepornpuy3@gmail.com1 nawanonrbac@gmail.com2 teacawai03@gmail.com3**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 และเพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมบริการและพนักงานลูกจ้างของสถานประกอบการ จำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ลึก การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้าง โดยวิธีการเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ของอุตสาหกรรมบริการ 1) ด้านรูปแบบการบริหารงานของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ ผู้นำองค์การควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค และยังส่งผลต่อการประกอบการที่ดี 2) ด้านกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในยุคโควิด -19 ควรมีการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายไม่ควรจะยึดรายได้จากทางเดียว และกลุ่มเดียว ควรสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลายและเพิ่มช่องทางการทำการตลาดด้วย 3) ด้านการนำหลักการบริหารมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน โดยการนำเอากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้กับธุรกิจ เนื่องจากประเทศไทยนั้นมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์นับว่ามีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้าน เพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารนำมาสร้างความได้เปรียบ 4) ในยุคโควิด – 19 อุตสาหกรรมบริการควรมีการจัดการกลยุทธ์ในด้านการสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ 5) ด้านการปฏิบัติงานในยุคโควิด – 19 โดยการนำมาตรการของรัฐในรูปแบบ New Normal ในการเว้นระยะห่างทางสังคม ผู้บริหารควรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติอย่างฉับพลันด้านด้านของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหาร , อุตสาหกรรมบริการ , โควิด 19

**MANAGEMENT STRATEGY FOR OPERATIONS IN THE SERVICE INDUSTRY OF COVID-19.**

**Rapeeporn Chamchoy1 Nawanon Vararak2 Arpapat Bonjong3**

**Rattana Bundit University, Bachelor of Arts Program, Aviation Business1 Business English2 Hotel and Event Management3**

**e-mail : nawanonrbac@gmail.com 1 sutheponly@gmail.com 2 rapeepornpuy3@gmail.com 3**

**ABSTRACT**

Subject research is Management Strategies for Operations in the Service Industry of COVID-19. This objectives of this research to study of the implementation of management strategies into service industry operations in the era of COVID-19 and guidelines for implementing management strategies in to service industry operationsof COVID-19.

This research was qualitative research. The key informants were the policy executives or executives Service Industry and employees totaling 12 key informants by purposive random sampling. The research instruments were structured interviews. Data information was collected by an in - depth interview. And data analyzed by using descriptive analysis.

The results showed that 1) Management style of business in the service industry leaders should have a clear vision the ability to build credibility with consumers and good entrepreneurship. 2) the management strategy Diversified management should not be based on a single source of income. and a single group It should create a variety of income channels and increase marketing channels as well. 3) the competitive advantage strategy side, by using the abundance of Thailand as an opportunity and an additional factor for the management to create an advantage in forecasting the future. 4) the strategy to create happiness at work side, the management were able to create a balance and happiness to make employees confident. 5) the strategy to maintain competitiveness side, the executives were able to cope with the abrupt digital transformation and create a competitive advantage.

**Keywords :** Strategy Management , Service Industry , COVID-19

**บทนำ**

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดกระจายไปทั่วโลกอย่างรวดเร็วและไม่ยังไม่สามารถรับรู้ถึงขอบเขตที่สิ้นสุดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Coronavirus) หรือ โควิด-19 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรมทุกภาคส่วนและทุกด้านของชีวิต เนื่องจากการระบาดเพิ่มทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งวิกฤตโควิด-19 เกิดการแพร่ระบาดไปในหลายประเทศ ซึ่งความคืบหน้าของการฉีดวัคซีนในประเทศต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการ ช่วยยับยั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ได้หากมองข้ามไปในอนาคต ช่วงหลังวิกฤติโควิด - 19 เศรษฐกิจรวมถึงบริบทของสังคมและความปกติใหม่ (New Normal) ว่าจะเปลี่ยนไปอย่างไร เพื่อรับมือกับวิกฤติโควิด - 19 ครั้งนี้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “วิกฤติที่ไม่เหมือนวิกฤติใดในอดีต” จากการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วของไวรัสโควิด - 19 กลายเป็นมหาวิกฤติทางสาธารณสุขโลก ภาครัฐในหลายประเทศต้องใช้มาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ เพื่อจำกัดการแพร่ระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรม ทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยหยุดชะงักพร้อมกัน กิจกรรมการผลิตที่หยุดชะงักพร้อมกับรายได้และกำลังซื้อที่ลดลง โดยความรุนแรงของสถานการณ์ลุกลามเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจในลักษณะพิเศษคือ เป็นวิกฤติทั้งด้านอุปทานและอุปสงค์พร้อมกัน (Brinca, P. et al, 2020)

ประเทศไทยมีการประกาศภาวะฉุกเฉินทั่วราชอาณาจักร ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโควิด-19 มีมาตรการ “ระยะห่างทางสังคม” และ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักเกือบทั้งหมด ลูกจ้างและนายจ้างต่างได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า ส่งผลให้บริษัทและองค์กรทั้งภาครัฐ รวมไปถึงเอกชนหลายหน่วยงาน มีนโยบายให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน หรือเรียกว่า Work From Home นโยบายนี้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีการออกจากบ้านกันน้อยลง เว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อเป็นการป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ไวรัสโควิด-19 (กระทรวงสาธารณสุข, 2563) จากความเข้มงวดของมาตรการควบคุมโรคของภาครัฐ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบเชิงลบ ต่อผลของการล็อกดาวน์เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 ปีที่ผ่านมา ทำให้มีต้นทุนทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นไม่ใช่น้อยเช่นกัน เช่น ภาครัฐใช้งบประมาณจำนวนมหาศาลในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบหลังสถานการณ์เริ่มดีขึ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือภาคธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีมากพอในการวางแผนธุรกิจหรือตั้งรับกับสถานการณ์แล้ว เพียงรายได้หายไปแค่เดือนเดียวก็อาจทำให้ธุรกิจมีปัญหาถึงกับปิดตัวได้ จึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจหรือผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมเพื่อมองเห็นภาพหลังปลดล็อคโควิด - 19 และวางแผนรับมือได้ถูกต้อง ซึ่งลอเรนซ์ จี. เฮอบิ เนียก ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและบรรลุผลลัพธ์ตามที่องค์การต้องการ มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) โครงสร้างองค์การและ 4) ภาวะผู้นำองค์การ (Lawrence G., 2005) โดยผลกระทบของปัจจัยทั้ง 4 องค์ประกอบจะส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 4 ได้เป็นอย่างดีและสอดคล้องกันทำให้คาดคะเนได้ว่าองค์การสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผลและบรรลุตามที่องค์การต้องการ ทำให้เห็นแนวทางของผู้ประกอบการในยามที่ธุรกิจหยุดชะงักแต่ต้นทุนไม่ได้หยุดตาม ก็คือ การใช้กลยุทธ์ดำเนินการ “ลดต้นทุนคงที่ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เจรจายืดเทอมเครดิตกับคู่ค้า ทำตลาด ออนไลน์เสริม”และอีกแนวทางคือ หลังจากประเทศไทยผ่านพ้นวิกฤติโควิด - 19 แล้ว ทุกองค์การจะเกิดเป็นรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “New Normal หรือ ความปกติใหม่” เพราะแม้ ประเทศไทยสามารถบริหารจัดการโรคระบาดโควิด - 19 ได้ดี แต่ยังมีความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของประเทศรอบนอกอยู่ และตราบใดที่ยังไม่สามารถหาวัคซีนป้องกันโรคระบาด โควิด - 19 ได้เร็วและเพียงพอต่อประชากรทั้งประเทศแล้ว โอกาสที่การระบาดจะกลับมาระบาดได้อีกดังเช่นประเทศต่าง ๆ ในขณะนี้ที่ต่างเผชิญกับการระบาดระลอกใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยมีแนวคิดหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์การบริหาร Coulter (2008 อ้างถึงใน ปนิดา เนื่องพะนอม , 2560 : 14) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรค์จากสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ขององค์การจะประกอบที่สำคัญคือ

1. กลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ

2. ผู้บริหารควรจะเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. กลยุทธ์ขององค์การควรคำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์การ รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ สุขุม นวลสกุล (2538 อ้างถึงใน สุรัสดา มีด้วง, 2558 : 15) ให้ความหมายของคำว่า บริการ หมายถึง การทำประโยชน์ให้กับคนอื่นมีความสุขความพอใจ ซึ่งคนที่ทำก็น่าจะมีความสุขที่ตัวเองที่มีคุณค่าแก่คนอื่น ฉะนั้นถ้าเราตั้ง อุดมการณ์ไว้ว่างานของเราคือการบริการ งานที่เราจะเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการเสมอ ส่วน อัจฉรา เฟื่องชูชาติ( 2544 อ้างถึงใน สุรัสดา มีด้วง, 2558 : 15) กล่าวถึงลักษณะของการบริการหรือ “Service” คือเป็น สิ่งที่มองไม่เห็นเป็นรูปธรรม (Intangibility) แตกต่างจากสินค้าอื่นผู้ใช้บริการไม่สามารถมองเห็น สัมผัส ได้ยิน หรือได้กลิ่น ก่อนที่จะซื้อบริการ และไม่สามารถคาดการณ์ว่าผลที่ได้รับจะออกมาในรูปใดจนกว่าจะได้ใช้บริการเพื่อลดความไม่แน่นอนของผู้ใช้บริการ จะมองหาเครื่องบ่งชี้ หรือหลักฐาน ของคุณภาพของการบริการ และจะสรุปคุณภาพของการบริการจากสถานที่ บุคคล เครื่องมือ วัสดุ สื่อสาร สัญลักษณ์ และราคา

ดังนั้น การบริหารองค์การจะเปลี่ยนแปลงจากเดิมเข้าสู่ยุคภาวะความปกติใหม่ (New Normal) และจะอยู่กับการทำงานในรูปแบบความปกติใหม่ตลอดไป เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from Home) การประชุมออนไลน์รวมถึงการติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19

2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมบริการและพนักงานลูกจ้างของสถานประกอบการ จำนวน 12 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป (Miles, M. & Huberman, A., 1987) โดยวิธีการเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) คือ

**ผลการวิจัย**

1. การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ของอุตสาหกรรมบริการ

1.1 รูปแบบการบริหารงานของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในสถานการณ์วิกฤติโรคระบาดเช่นนี้ ผู้นำองค์การ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อวางแผนนำกิจการให้ผ่านพ้นวิกฤติโควิด – 19 ไปให้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้า และคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่มากระทบได้อย่างมั่นคงจากการสอบถามข้อมูลผู้บริหารร้านอาหารได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“เมื่อเราวิเคราะห์และได้ทราบถึงจุดแข็งของธุรกิจไม่ว่าจะด้านใดก็ตาม ที่สามารถนำมาเสริมความแข็งแกร่งหรือความได้เปรียบในธุรกิจ การที่เราวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจเช่นนี้ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งรับหรือมีความพร้อมมากขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2565) จากการสอบสัมภาษณ์ข้อมูลผู้บริหารโรงแรมได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมมากกว่า 20 ปี ซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นจุดศูนย์รวมทุกเรื่อง และได้เผชิญกับวิกฤติมาทุกยุคทุกสมัย ดังนั้นการที่ได้เผชิญกับวิกฤติโควิด 19 นี้ จึงถือได้ว่าได้รับบทเรียนที่ดีและยังถือว่าได้มีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดของตัวเองใหม่เพื่อให้เข้ากับเหตุการณ์ในปัจจุบัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, 2565)

ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค และยังส่งผลต่อการประกอบการที่ดี มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ที่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีบุคลากรที่มีความหลากหลาย มีความสามารถ และประสบการณ์ตลอดจนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับตำแหน่งงาน ทำให้จุดแข็งเหล่านี้กลายเป็นศักยภาพด้านการบริหารจัดการ

1.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละองค์การต้องวิเคราะห์ว่าองค์การของตนเองนั้นมีความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตินี้มากน้อยเพียงใด อย่างเช่นการปรับตัวของธุรกิจการบินในช่วงการระบาดของโควิด-19 แม้ว่าการหยุดชะงักของการเดินทาง จะเป็นการยับยั้งเหตุปัจจัยสนับสนุนการแพร่ระบาด แต่ธุรกิจการบินได้มีแนวทางการปรับตัวโดยการนำอากาศยาน มาใช้เพื่อกิจการอื่นทดแทน นั่นคือ การปรับมาใช้เพื่อการขนส่งสินค้าและการส่งความช่วยเหลือทางการแพทย์แก่ประเทศต่าง ๆ การปรับตัวให้สอดรับกับสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในระดับโลกครั้งนี้ สายการบินมีวิธีปรับเปลี่ยนฝูงบินโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า 3 รูปแบบ (รุ่งพิสิฐ วรคำนึง อ้างถึงใน อาริยา สุขโต, 2564) เพื่อรองรับการใช้งาน ประกอบด้วย (1) ใช้เครื่องบินโดยสารขนส่งสินค้าโดยวางสินค้าบนที่นั่งโดยสารและใช้ตาข่ายยึดคลุมสินค้าให้อยู่กับที่ (2) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารสำหรับปฏิบัติการขนส่งสินค้าชั่วคราว โดยถอดที่นั่งโดยสารออก เพื่อเพิ่มพื้นที่ระวางสินค้าและ (3) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้าอย่างถาวร จากการสอบถามข้อมูลเจ้าของรีสอร์ทได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“รีสอร์ทเพิ่งเปิดทำให้มีค่าใช้จ่ายมากมายที่รออยู่ พอเจอสถานการณ์โควิด - 19 ส่งผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักในรีสอร์ท ลดลงเป็นจำนวนมากจนในบางเดือนไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาพักเลย ทำรายได้หายไปในเวลาที่รวดเร็วมาก ในช่วงแรก ๆ ที่เจอกับสถานการณ์เช่นนี้รู้สึกเครียดมาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้ วิกฤตการณ์COVID-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต ซึ่งมีการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, 2565) จากการสอบสัมภาษณ์ข้อมูลพนักงานโรงแรมได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“จากสถานการณ์โควิด -19 ทำให้ผู้บริหารของโรงแรมมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งแต่ก่อนธุรกิจได้ให้บริการที่พักและอาหารโดยให้บริการในโรงแรมเท่านั้น แต่พอเผชิญกับวิกฤติเช่นนี้ ได้มีการเปิดให้บริการรับส่งอาหาร (Delivery) อาหารของโรงแรมโดยเจาะกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปและกลุ่มผู้ที่ทำงานจากที่บ้านตามโครงการอยู่บ้านหยุดเชื้อเพื่อชาติ (Work from Home : WFH)” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, 2565)

การดำเนินธุรกิจที่แม้จะแตกต่างกันในประเภทของกิจการแต่ก็ล้วนมีปัญหาไม่ต่างกัน ต่อการประสบความยากลำบากในการบริหารงาน ซึ่งธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ จะได้รับผลกระทบค่อนข้างหนัก โดยเฉพาะธุรกิจที่มีฐานลูกค้า ผลจากวิกฤติครั้งนี้ทำให้หลายองค์การตระหนัก ได้ว่าไม่ควรจะยึดรายได้จากทางเดียว และกลุ่มเดียว ควรสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลายและเพิ่มช่องทางการทำการตลาดด้วย

1.3 การนำหลักการบริหารมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน โดยการนำเอากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้กับธุรกิจ เนื่องจากประเทศไทยนั้นมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนทรัพยากรด้านการบริหารจัดการในเรื่องของทำเลที่ตั้ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่เสริมให้ผู้บริหารได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมกับตระหนักที่จะต้องมีการค้นคว้าเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อจะได้นำมาสร้างความได้เปรียบในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำในการบริหารงาน จากการสอบถามข้อมูลเจ้าของธุรกิจนำเที่ยว ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“ประเทศไทยมีความโชคดีหลาย ๆ ด้าน และยังมีความอุดมสมบูรณ์แม้ว่าจะอยู่ในช่วงโรคโควิด -19 ระบาดไปทั่วเหมือน ๆ กับหลายประเทศ แต่ทั้งนี้ประเทศไทยยังไม่ได้เผชิญกับปัญหาการขาดแคลนอาหารและวัตถุดิบต่าง ๆ จึงสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้กับชาวต่างชาติได้ว่าประเทศไทยยังเป็นประเทศที่มีความปลอดภัย และอุดมสมบูรณ์ในเรื่องของอาหาร ในการนี้ธุรกิจบริษัทนำเที่ยว ซึ่งเป็นด้านแรกที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มีความสนใจเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยและทำหน้าที่ดูแลสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว โดยได้นำแนวคิดนี้ มาใช้ในการบริหารงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2565)

ดังนั้นประเทศไทยยังนับว่ามีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้าน เช่น อาหาร เกษตรกรรม สาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น จึงสามารถสร้างความได้เปรียบในการเข้าใจและเข้าถึงของผู้บริโภคได้ ส่งผลทำให้สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อีกด้วย

1.4 ในยุคโควิด – 19 อุตสาหกรรมบริการควรมีการจัดการกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ คือ (1) ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารมักนึกถึงและรู้สึกรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของพนักงาน โดยการเปิดช่องทางการสื่อสารให้มาก ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกสบายใจที่จะพูดคุยปัญหาต่าง ๆ กับองค์การ เพราะวิกฤตินี้ทุกคนต่างเต็มไปด้วยคำถามมากมายทั้งในเรื่องครอบครัว ความมั่นคงในงาน ในฐานะผู้บริหารจึงต้องสามารถบรรลุเป้าหมายให้ได้ทั้งสองอย่าง เพราะบุคลากรคือผู้สร้างผลงานและกำไรให้แก่องค์การ จึงต้องช่วยบรรเทาความกังวลใจและความเดือดร้อนของบุคลากรให้ลดลงและไม่ขวัญเสีย (2) กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน คือ การเรียนรู้จากการแข่งขัน เพื่อทำให้ผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเล็งเห็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังคุกคาม สามารถสร้างความแข็งแกร่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ จากการสอบถามข้อมูลที่ปรึกษาด้านธุรกิจได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลกระทบมากกว่าการระบาดครั้งใหญ่ ๆ ที่ผ่านมา ทั้งต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน การทำงานขององค์กรต่าง ๆ การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเผชิญกับภาวะชะงักงัน ผู้คนตกงาน และกำลังซื้อที่หดหาย ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนภาพรวมเศรษฐกิจไทย เพราะกำลังซื้อของคนในประเทศไม่ได้ฟื้นตัวมากนัก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, 2565) จากการสอบถามข้อมูลเจ้าของธุรกิจออนไลน์ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“การสร้างแบรนด์ คือ การที่สินค้าหรือบริการของเรามีการส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างไรให้เกิดคุณค่า ยิ่งในช่วงวิกฤติการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ธุรกิจจะต้องมีการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยี ดังนั้นเราควรที่จะมีการเรียนรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบและนำหน้าคู่แข่งให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่12, 2565)

นอกจากนี้การรักษาความสามารถในการแข่งขันโดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการ โดยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การทำงาน การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า เช่น ใช้สร้างช่องทางการขายออนไลน์ ใช้ Facebook YouTube และ Instagram ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสารหรือดูแลลูกค้า เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดหาวิธีใหม่ ๆ หรือช่องทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์บริการ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างรายได้ใหม่ ๆ ให้กับองค์การ

1.5 การปฏิบัติงานในยุคโควิด – 19 โดยการนำมาตรการของรัฐในรูปแบบ New Normal ในการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) มาบริหารจัดการในธุรกิจส่งผลทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปในรูปแบบใหม่ เช่น การซื้อของออนไลน์ผ่านสื่อโซเซียล การสืบค้นหาข้อมูลสินค้าบริการในโลกอินเทอร์เน็ต ดังนั้นในช่วงเวลานี้จึงเป็นช่วงสำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการขององค์การในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจสูงสุดแก่ ผู้บริโภค โดยการเข้าใจการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีที่สามารถนำมาปรับใช้ ในการบริหารและตอบสนองต่อความต้องการเชิงลึกของฐานลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ได้จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด -19 และยุคที่ผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญในเรื่องของสุขภาพนั้น ทางเราจึงได้มีแนวคิดในการปรับไลน์โปรดักส์ โดยเน้นกลุ่มเมนูสุขภาพเพื่อสุขภาพออร์แกนิก ลดน้ำตาล ลดโซเดียม ทั้งนี้ก็เพื่อให้สอดรับกับพฤติกรรมและเทรนด์ของผู้บริโภคยุคใหม่ ซึ่งหันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, 2565) จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจสปาได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“การเปิดให้บริการธุรกิจสปาแอนด์เวลเนส เพื่อเสริมสร้างสุขภาพให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งผู้ใช้บริการส่วนมากเปิดรับสื่อและตัดสินใจว่าจะมาใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์หรือจากเพจรีวิวต่าง ๆ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการจัดเตรียมรูปแบบการให้บริการไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกายใจ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญหรือด้านการโภชนาการ ตลอดจนการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ โดยครูฝึกสอนเฉพาะด้าน ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อสามารถเพิ่มยอดขายได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2565) นอกจากนี้จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการนำเที่ยว ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

**“ยุคโควิด -19 จากการบริหารงานในรูปแบบ** New Normal เพื่อหลีกเลี่ยงความแออัด ส่งผลทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ โดยมีการ (1) **พัฒนาทักษะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ** เพื่อลดความวิตกกังวลของพนักงานที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดันจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน **(2) ทักษะการบริหารความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า**ซึ่งต้องอาศัยทักษะหลายอย่าง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมความวิตกกังวล และการสร้างสุขภาวะทางอารมณ์ และ**(3) การนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น** เช่น ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อลดการสัมผัสกับลูกค้า อาทิ การใช้ QR code ในการชำระเงิน รวมถึงการเข้าถึงตัวลูกค้าให้มากขึ้น เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2565)

ดังนั้นการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ ในสถานการณ์การระบาดโควิด - 19 จึงต้องสร้างสินค้าและบริการที่แปลกใหม่ มีเรื่องราวความเป็นมา มีวิสัยทัศน์ มีเอกลักษณ์ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ควบคู่กับ Service Mind ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดเมื่อซื้อสินค้าหรือใช้บริการ รวมถึงแบ่งปันและช่วยเหลือทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ ฟื้นตัวไปด้วยแล้วยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ ดีให้กับแบรนด์ด้วย

2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19

แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมบริการในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดไวรัส โควิด - 19 คือ ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แบบ New Normal เพราะแม้จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่อการอยู่รอด แต่ในความเสี่ยงย่อมมีโอกาสโดยการปรับตัวเพื่อคว้าโอกาสที่อยู่ท่ามกลางวิกฤติได้โดย ดังนั้นผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าว่าภาพของธุรกิจจะเปลี่ยนไปในทิศทางไหน เพื่อเตรียมความพร้อมหาทางรับมือ โดยการใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส ปรับวิธีการทำงาน ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าเพื่อรักษาไว้ตลอดไป ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป จากการสอบถามข้อมูลผู้บริหารโรงแรม ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“การตัดสินใจที่ฉับไว แต่ยังสามารถยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้ในการดำเนินงานกับธุรกิจด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์การ สิ่งนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะช่วยในการขับเคลื่อนให้กับธุรกิจให้ไปในทิศทางที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, 2565) นอกจากนี้จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการนำเที่ยว ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“ในมุมมองเกี่ยวกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด -19 นี้ ถือว่าเป็นโอกาสในการยกระดับมาตรฐานการบริการในธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากเมื่อก่อนการทำธุรกิจนำเที่ยวจะเน้นในเรื่องของปริมาณนักท่องเที่ยวเป็นหลัก แต่ในยุคสมัยนี้ ต้องปรับเปลี่ยนบริบทใหม่โดยการเน้นคุณภาพการให้บริการ มากกว่าเน้นจำนวนนักท่องเที่ยว โดยมีการสร้างความแตกต่างของการให้บริการในรูปแบบที่เหมาะสมกับยุคโควิด – 19” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2565)

ดังนั้นแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 นี้ ธุรกิจบริการต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น และธุรกิจยังต้องดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตร เพื่อพึ่งพาอาศัยกัน ตลอดจนผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียต้องมีภาวการณ์เป็นผู้นำ การตัดสินใจต้องมีความฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ ต้องมีการมองหาช่องทางใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจได้

**สรุปผลและอภิปรายผล**

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ของอุตสาหกรรมบริการ

1.1 รูปแบบการบริหารงานของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ ผู้นำองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค และยังส่งผลต่อการประกอบการที่ดี มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ที่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีบุคลากรที่มีความหลากหลาย มีความสามารถ และประสบการณ์ตลอดจนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับตำแหน่งงาน ทำให้จุดแข็งเหล่านี้กลายเป็นศักยภาพด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong (2009 อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2564) ที่ว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงาน ให้ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการองค์การที่เป็นระบบ โดยกิจกรรมต่าง ๆ จะสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชยโย (2563) ได้ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่ พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การ จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน และพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะ วิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการ บริการ 2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ 3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dung Le and Giang Phi (2021) ได้ศึกษาถึงการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของภาคโรงแรมทั่ว โลกต่อ COVID-19 งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอถึงผลกระทบและการจัดทำแผนการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของภาคโรงแรม เพื่อแนะนำการรับมือวิกฤตการณ์โรคระบาดนี้ ผลการศึกษาพบว่า การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของโรงแรม จากการที่โรงแรมต้องปรับตัวตามมาตรการของภาครัฐเป็นระยะ อย่างไรก็ตามภาคโรงแรมเองก็มีกลยุทธ์เชิงรุกในการฟื้นฟูธุรกิจของตนเองภายหลังสิ้นสุดการแพร่ระบาดของ COVID-19 จึงเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกรอบการจัดการวิกฤตการณ์โรคระบาด 3 ประการ ได้แก่ 1) เตรียมพร้อมและรับมือวิกฤตระยะแรก คือ การคาดเดาหรือประเมินสถานการณ์ และเตรียมแผนป้องกันเบื้องต้น เช่น การสำรองเงินฉุกเฉิน เป็นต้น 2) กลยุทธ์หลักในการจัดการ วิกฤต เพื่อตอบสนองวิกฤตการณ์โรคระบาด เช่น มาตรการลดต้นทุน เป็นต้น 3) ขนาดและทรัพยากร ของโรงแรม มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตอบสนองวิกฤตการณ์โรคระบาด กล่าวคือ เครือโรงแรมขนาด ใหญ่ มีเงินทุน อุปกรณ์ เทคโนโลยีการสื่อสาร และประสบการณ์ด้านการบริหารที่ดีกว่าโรงแรมขนาด เล็กและโรงแรมขนาดกลาง

1.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละองค์การต้องวิเคราะห์ว่าองค์การมีความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตินี้มากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นความการบริหารเงิน หรือความพร้อมในการบริหารคน โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหาร โรงแรม ท่องเที่ยว และสายการบิน ล้วนแล้วแต่ได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินที่มีฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ จากสถานการณ์นี้ส่งผลทำให้องค์กรมีความตระหนักว่าไม่ควรยึดรายได้จากทางเดียวหรือกลุ่มลูกค้าเดียว ควรมีการสร้างช่องทางรายได้ให้มีความหลากหลาย ซึ่งธุรกิจการบินได้มีแนวทางการปรับตัวโดยการนำอากาศยาน มาใช้เพื่อกิจการอื่นทดแทน นั่นคือ การปรับมาใช้เพื่อการขนส่งสินค้าและการส่งความช่วยเหลือทางการแพทย์แก่ประเทศต่าง ๆ การปรับตัวให้สอดรับกับสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในระดับโลกครั้งนี้ สายการบินมีวิธีปรับเปลี่ยนฝูงบินโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า 3 รูปแบบ (รุ่งพิสิฐ วรคำนึง อ้างถึงใน อาริยา สุขโต, 2564) เพื่อรองรับการใช้งาน ประกอบด้วย (1) ใช้เครื่องบินโดยสารขนส่งสินค้าโดยวางสินค้าบนที่นั่งโดยสารและใช้ตาข่ายยึดคลุมสินค้าให้อยู่กับที่ (2) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารสำหรับปฏิบัติการขนส่งสินค้าชั่วคราว โดยถอดที่นั่งโดยสารออก เพื่อเพิ่มพื้นที่ระวางสินค้าและ (3) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้าอย่างถาวร

1.3 การนำหลักการบริหารมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน โดยการนำเอากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้กับธุรกิจ เนื่องจากประเทศไทยนั้นมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์นับว่ามีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้าน เช่น อาหาร เกษตรกรรม สาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น จึงสามารถสร้างความได้เปรียบในการเข้าใจและเข้าถึงของผู้บริโภคได้ ส่งผลทำให้สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กฤตวรรณ พริ้งสกุล (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ การสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ต้องเกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบด้านผู้นำต้นทุนเพื่อให้องค์การ สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบด้านการสร้างความ แตกต่าง โดยคิดหาวิธีการอยู่ตลอดเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบัน “ก้าวก่อน ย่อมถึงก่อน” และองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม โดยหากลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไม่เสียเวลา ตรงเป้าหมายและในการดำเนิน ธุรกิจต้องมีการพัฒนาธุรกิจไปเป็นลำดับขั้นตอน

1.4 ในยุคโควิด – 19 อุตสาหกรรมบริการควรมีการจัดการกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ คือ (1) ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (2) กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อทำให้สามารถสร้างความแข็งแกร่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ นอกจากนี้การรักษาความสามารถในการแข่งขันโดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการ โดยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การทำงาน การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า เช่น ใช้สร้างช่องทางการขายออนไลน์ ใช้ Facebook YouTube และ Instagram ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสารหรือดูแลลูกค้า เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญวิภา เพชรจั่น และกาญจนา มีศิลปวิกกัย (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดและการตัดสินใจสั่งซื้ออาหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของการใช้งานแอปพลิเคชั่นไลน์แมน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสั่งซื้ออาหารที่แตกต่างกันทำให้ความพึงพอใจในการใช้งานของแอปพลิเคชั่นไลน์แมนโดยรวมแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนที่ไม่แตกต่างกันผลของส่วนประสมทางการตลาด และการตัดสินใจสั่งซื้ออาหารที่ต่างกันนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการใช้งานของแอปพลิเคชั่นไลน์แมน และผลของความพึงพอใจในการใช้งานมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจสั่งซื้ออาหารผ่านแอปพลิเคชั่นไลน์แมนไปในทิศทางเดียวกัน

1.5 การปฏิบัติงานในยุคโควิด – 19 โดยการนำมาตรการของรัฐในรูปแบบ New Normal ในการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) มาบริหารจัดการในธุรกิจส่งผลทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปในรูปแบบใหม่ เช่น การซื้อของออนไลน์ผ่านสื่อโซเซียล การสืบค้นหาข้อมูลสินค้าบริการในโลกอินเทอร์เน็ต ดังนั้นในช่วงเวลานี้จึงเป็นช่วงสำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการขององค์การในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dung Le and Giang Phi (2021) ได้ศึกษาถึงการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของภาคโรงแรมทั่ว โลกต่อ COVID-19 โดยมุ่งศึกษากรอบการจัดการวิกฤตการณ์โรคระบาด กล่าวคือ การแพร่ระบาด ของ COVID-19 ได้เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจภาคโรงแรม ดังนั้นโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ ธุรกิจในยุคความปกติใหม่ (New Normal) งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอถึงผลกระทบและการจัดทำแผนการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของภาคโรงแรม เพื่อแนะนำการรับมือวิกฤตการณ์โรคระบาดนี้ ผลการศึกษาพบว่า สื่อข่าวจะเน้นการนำเสนอผลกระทบที่เป็นอันตรายของ COVID-19 จากการดำเนินธุรกิจโรงแรม เช่น จำนวนผู้เข้าพัก และรายได้ของโรงแรม เป็นต้น นโยบายของรัฐบาลเป็นอีก 80 ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการออกนโยบายการจัดการโรคระบาด เช่น การกักตัว การล็อคดาวน์ การสั่งให้อยู่ที่บ้าน และระยะทางสังคม ที่สำคัญกว่านั้นคือภาวะฉุกเฉินที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด มาตรการด้านสาธารณสุขและความปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงของการบริการ สะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของโรงแรม จากการที่โรงแรมต้องปรับตัวตามมาตรการของภาครัฐเป็นระยะ อย่างไรก็ตามภาคโรงแรมเองก็มีกลยุทธ์เชิงรุกในการฟื้นฟูธุรกิจของตนเองภายหลังสิ้นสุดการแพร่ระบาดของ COVID-19

2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19

แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมบริการในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดไวรัส โควิด - 19 คือ ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แบบ New Normal เพราะแม้จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่อการอยู่รอด แต่ในความเสี่ยงย่อมมีโอกาสโดยการปรับตัวเพื่อคว้าโอกาสที่อยู่ท่ามกลางวิกฤติได้โดย ดังนั้นผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าว่าภาพของธุรกิจจะเปลี่ยนไปในทิศทางไหน เพื่อเตรียมความพร้อมหาทางรับมือ โดยการใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส ปรับวิธีการทำงาน ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าเพื่อรักษาไว้ตลอดไป ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชยโย (2563) ได้ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่ พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การ จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน และพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะ วิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการ บริการ 2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ 3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กวินภพ สายเพ็ชร์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วิกฤตโรคไวรัสโคโรน่า 2019 (Covid-19) ได้กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนการ ดำเนินงานและยกระดับหลาย ๆ เงื่อนไขที่ไม่ใช่เฉพาะเพียงด้านราคาในการบริการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องถึงความสามารถในธุรกิจการที่มีแนวโน้มลดลงตามอุปสงค์ของผู้บริโภค และก่อให้เกิดการค้นพบกระบวนการสร้างสมดุล ทางเศรษฐกิจของธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรน่า 2019 (Covid-19) นั้น มีการวิจัย ถึงผลกระทบของโรคไวรัสโคโรน่า 2019 (Covid-19) ต่อการตลาดและการจัดการโรงแรม โดยวางแผนกระบวนการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจด้วยปัจจัยด้านสามมิติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้หุ่นยนต์ทุ่นแรง นอกจากนี้อุตสาหกรรมโรงแรมยังปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามหลักการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด โดยหันมามุ่งเป้าหมายในตลาดความงามและการดูแลสุขภาพ ในประเทศไทยยังนับว่ามีความต้องการของผู้บริโภคจำนวนมากอยู่ และยังผู้ผลิตมีจำนวนน้อย รวมไปถึงการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการ เพื่อลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ

**ข้อเสนอแนะ**

จากการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติงานในยุคโควิด-19 ของอุตสาหกรรมบริการ ประกอบด้วย 1) ด้านรูปแบบการบริหารงานของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ ผู้นำองค์การควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค และยังส่งผลต่อการประกอบการที่ดี 2) ด้านกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในยุคโควิด -19 ควรมีการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายไม่ควรจะยึดรายได้จากทางเดียว และกลุ่มเดียว ควรสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลายและเพิ่มช่องทางการทำการตลาดด้วย 3) ด้านการนำหลักการบริหารมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน โดยการนำเอากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้กับธุรกิจ เนื่องจากประเทศไทยนั้นมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์นับว่ามีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้าน เพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารนำมาสร้างความได้เปรียบ 4) ในยุคโควิด – 19 อุตสาหกรรมบริการควรมีการจัดการกลยุทธ์ในด้านการสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ 5) ด้านการปฏิบัติงานในยุคโควิด – 19 โดยการนำมาตรการของรัฐในรูปแบบ New Normal ในการเว้นระยะห่างทางสังคม ผู้บริหารควรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติอย่างฉับพลันด้านด้านของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมการบินในยุคโควิด-19

2. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุคโควิด-19

3. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในยุคโควิด-19

**เอกสารอ้างอิง**

กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 (เมษายน 2564).

กระทรวงสาธารณสุข. (2563). **โควิด-19 คืออะไร.** (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2564, จาก https://ddc.moph.go.th

กฤตวรรณ พริ้งสกุล. (2558). ปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ การสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ในประเทศไทย. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 เดือนพฤศจิกายน 2557 – เมษายน 2558.

กวินภพ สายเพ็ชร์. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. **วารสารนิเทศสยามปริทัศน์.** ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – มิถุนายน 2564.

ปนิดา เนื่องพะนอม. (2560). **กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฎเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

เพ็ญวิภา เพชรจั่น และกาญจนา มีศิลปวิกกัย. (2562). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดและการตัดสินใจสั่งซื้ออาหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของการใช้งานแอปพลิเคชั่นไลน์แมน ในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารนิเทศสยามปริทัศน์.** ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม – ธันวาคม 2562.

เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชยโย. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่ พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์COVID-19. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี.** ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2563.

สุรัสดา มีด้วง. (2558). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินสำนักราชดำเนิน เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิรศักย์ เทพจิต. (2563). **COVID-19 Pandemic: การตอบสนองเชิงนโยบายสาธารณะในการรับมือกับ ปัญหาพยศ.** (ออนไลน์) สืบค้น 9 สิงหาคม 2564, จาก http://www.setthasarn.econ.tu.ac.th/blog/ detail/59/

**เอกสารอ้างอิง**

อาริยา สุขโต. (2564). **วิกฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน.** (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564, จากhttps://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\_parcy/download/article/article\_20210120134825.pdf

Brinca, P. et al. (2020). **Measuring Sectoral Supply and Demand Shocks during COVID-19.** Retrieved September 12, 2020, from https://doi.org/10.20955/ wp.2020.011.

Dung, L., and Giang, P. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refinedpandemic crisis management framework. **International Journal of Hospitality Management,** 94, (April 2021). สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2564 , จาก https://www.sciencedirect.com/science/ article/pii/S0278431920303601

Lawrence, G. (2005). **Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change.** New York: Wharton School Publishing.

Miles, M. & Huberman, A. (1987). **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods.** California: Sage publications.