

แนวทางการบริหารธุรกิจสู่ความสำเร็จหลังวิกฤตโควิด-19 (New normal)

เตือนใจ แสงทอง และ จริย์ภัทร์ จุฑาธนัญญ์

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

e-mail: thaunjais@yahoo.com

บทคัดย่อ

แนวทางการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน เพื่อนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ธุรกิจได้รับผลกระทบมหาศาล ทั้งอัตราการว่างงานที่สูงขึ้น และการปิดตัวของหลาย ๆ ธุรกิจ ซึ่งการปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจในยุคหลังโควิด-19 เพื่อสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จให้กับธุรกิจ ดังนั้นแนวทางการบริหารธุรกิจหลังโควิด 19 (New normal) หรือเรียกว่า ความปกติใหม่ หากผู้นำองค์กรสามารถขับเคลื่อนผ่านวิกฤตได้ และสร้างความสำเร็จไปสู่จุดที่ดีขึ้น และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม ตลอดจนการสร้างความรักกับผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงจะสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขัน ความเสี่ยง และความไม่แน่นอน

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารธุรกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ วิกฤตโควิด-19 ความปกติใหม่

Business Administration Approach for Success After the Critical of COVID-19 (New normal)

Thaunjai Sangthong and Jareephas Juthathanan

Rattana Bundit University

e-mail: thaunjais@yahoo.com

ABSTRACT

Business administration approach to be successful. Administrators must use the science and art of planning and operations in order to optimize the management of their resources, and to achieve the achievement of the organization's goals in an efficient and complete manner. To lead the success factors, the success factors are the concrete objective in linking all levels of operations to the same direction. According to the situation of the Coronavirus 2019 (COVID-19) epidemic, businesses have been greatly affected to higher unemployment rate and also to shut down many businesses, where the adaptation is very important to business operations in the post-COVID-19 era. Thus, to create the success factors for business management approaches after COVID-19 crisis (New normal), also known as the new normal, if corporate leaders are able to drive through the crisis and build the success to a better point and also able to prepare in order to manage the incoming things happened effectively. Thus, it is necessary to learn something new, and also organization change and creating value for stakeholders and society. Furthermore, building loyalty with people involved will create sustainability for the business under competitive situations, risk and uncertainty.

Keywords: Business administration approach; Critical success factor; COVID-19 crisis;
New normal

บทนำ

ปัจจุบันภาคธุรกิจได้เผชิญกับกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption) จากสถานการณ์หลังโควิด-19 (New normal) ส่งผลทางเศรษฐกิจเกิดการหดตัว จากข้อมูลกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจโลกปี 2563 เป็นหดตัว 4.9% ซึ่งต่ำลง จากคาดการณ์เดิมเมื่อเดือนเมษายนว่าจะหดตัว 3% เช่นเดียวกับการค้าโลกที่องค์การการค้าโลก (WTO) คาดการณ์ว่าจะหดตัวถึง 13-32% ในปี 2563 สถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการส่งออกของไทย (พิกิษฐ์ เสรีวิวัฒนา, 2563) ในประเทศไทย ธุรกิจหลายประเภทเลิกกิจการ จากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า ธุรกิจเลิกกิจการ มีจำนวน 6,013 ราย เทียบกับพฤศจิกายน 2563 เพิ่มขึ้น 145% เทียบกับธันวาคม 2562 เพิ่มขึ้น 6% ซึ่งธุรกิจที่เลิกกิจการสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้างอาคารทั่วไป ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหาร (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภท ไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้ เนื่องจากภาวะปกติใหม่ที่มีสภาพการแข่งขัน และความต้องการของผู้บริโภคได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิตสู่ความปกติใหม่ หรือ new normal เพื่อลดความเสี่ยง จากวิกฤตโรคระบาดในครั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านเร็วขึ้น ซึ่งได้สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญหลายอย่าง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการทำงานมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด การใช้ระบบอัตโนมัติ โดยร้านค้าต่าง ๆ ต้องเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-commerce มากขึ้น สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของผู้ซื้อ โดยในระบบออนไลน์ทั่วโลกที่สูงถึง 2 พันล้านคน ในปี 2563 (ธนา เขียวอัจฉริยะ, 2564)

ผู้ประกอบการธุรกิจในยุคปัจจุบัน การบริหารธุรกิจหลังโควิด 19 (New normal) จำเป็นต้องคิดใหม่ วางแผนใหม่ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม ๆ อีกต่อไป กลยุทธ์การบริหารธุรกิจในลักษณะเดิม เช่น การทุ่มงบการตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ หรือการลดต้นทุน อาจไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ดังนั้น แนวทางการบริหารธุรกิจแนวใหม่ ภาคธุรกิจต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อวางกลยุทธ์และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับตัวของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม (Transformative) เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่นและมีภูมิคุ้มกันต่อการถูกทำลาย (Disrupt) ธุรกิจต้องเดินหน้าและเผชิญกับความจริงของสภาพการทำงานในปัจจุบัน การปรับความสมดุลของจำนวนพนักงานกับความพร้อมของสถานที่ทำงาน รวมทั้งห่วงโซ่อุปทานและความต้องการของตลาดปัจจุบัน (คมน์ พันธรัักษ์ (2563) ประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและต้องใช้การบริหารจัดการที่เคร่งครัดเพื่อความอยู่รอดของทุกธุรกิจ

ดังนั้น แนวทางในการบริหารธุรกิจในช่วงวิกฤตหลังวิกฤตโควิด 19 จะช่วยเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการนำไปใช้ในการบรรเทาผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ สามารถนำมาทบทวนวิธีการบริหารธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นช่วงวิกฤตนี้และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ธุรกิจคาดหวัง โดยได้นำเสนอความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการบริหารธุรกิจสู่ความสำเร็จหลังโควิด 19 (New Normal) ไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร”(Administration) และ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น เพื่อการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย การบริหาร ประกอบด้วยกลุ่มของกิจกรรม ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) หรือทรัพยากรในการบริหาร เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และรวมไปถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นที่การปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ซึ่งผู้จัดการ (Manager) คือบุคคลในองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมและทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประโยชน์ และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน (Peter F Drucker 2005, Simon 1996, Barnard 1997, Schermerhorn 2003) ดังนั้น การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเน้นหนักที่การวางแผน (Planning) การกำหนดนโยบายสำคัญ การกำหนดแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (ตามแผนที่ได้วางไว้) ด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และเกิดประสิทธิผล (Effective) ครบถ้วน ภายใต้การตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right decision) และมี การปฏิบัติได้ตามเป้าหมายขององค์กร (Griffin, 1997)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ คือ กระบวนการทำงานร่วมกันโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรขององค์กร หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นกระบวนการในการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมของการที่บุคคลมีการทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการบริหาร (Management Component)

การบริหารงานทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำเป็นต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรพื้นฐาน เพื่อให้การบริหารจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน
2. ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) ที่สำคัญได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคนิควิธี (Method) และเครื่องจักร (Machine) และ การบริหาร (Management) ซึ่งปัจจัยการบริหารต้องคำนึงถึงผลหลาย ๆ ด้านดังนั้นนักบริหารจึงให้ความสำคัญกับการตลาด (Marketing) และถือว่าเป็นปัจจัยการบริหารอีกตัวหนึ่งก็ได้

3. ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การกระบวนการบริหาร

การได้จำแนกหน้าที่ของการบริหาร (Function of management) ที่เรียกว่า การบริหารแบบ POSCORB Model ประกอบด้วย P (Planning การวางแผน) O (Organizing การจัดองค์การ) S (Staffing การจัดตัวบุคคล) D (Directing การอำนวยการ) Co (Co-ordinating) การประสานงาน R (Reporting การรายงาน) และ B (Budgeting การงบประมาณ) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สินขององค์การ (Luther Gulick, 1973)

ดังนั้น แนวทางการบริหารธุรกิจ คือ ศิลปะในการดำเนินงาน โดยใช้คนและทรัพยากรขององค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน วางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อบริหารทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และ ตลาด (Market) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือก็คือเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ แต่ละองค์กรจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการฝึกการแยกแยะและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่จะเรื่องดำเนินการให้ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายการประกอบกิจการที่เหนือกว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ถือเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการและการดำเนินธุรกิจ และยังเป็นเครื่องมือตรวจสอบความแข็งแกร่งขององค์กรในการบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญ

Lumpkin & Dees (1996) และ Miller & Friesen (1983) ได้อธิบายไว้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ที่มีแนวคิดทางด้านการวางแผนธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรม การมองหาช่องทางใหม่เพื่อการออกสู่ตลาด หาแนวทางเอาชนะคู่แข่งขั้นในทุกสถานการณ์ และการยอมรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Risk-taking) รวมทั้งการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ Lambing and Kuehl (2007) กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์หลายประการร่วมกัน ได้แก่ ความต้องการในการทางธุรกิจอย่างแรงกล้า เนื่องจากความต้องการนี้จะกลายเป็นแรงผลักดันที่จะให้ผู้ประกอบการนี้ สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ (Need for achievement) และมีความยืดหยุ่น จะไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลวและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบธุรกิจ และมีความคิดต่อความผิดพลาดหรือความล้มเหลวว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ (Resilience) และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถ อีกทั้งมีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่เชื่อว่าจะประสบความสำเร็จได้ถ้าหากมีการลงมือทำอย่างจริงจัง (Locus of

Control) มีความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยง มีการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง และหา
วิธีดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจะตัดสินใจ มีความอดทนต่อความคลุมเครือ และเชื่อว่าไม่มีสิ่ง
ประกันความสำเร็จ แต่มีปัจจัยที่ไม่สามารถจะควบคุมได้ เช่น ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องรับมือได้กับความไม่
แน่นอน (Agility) มีความริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่และต้องการในความสำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่ธุรกิจที่ประสบ
ความสำเร็จจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีความแตกต่างจากผู้อื่น และยังมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า
และต้องการประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลโดยทั่วไป (Creativity) และมีมุมมองการวิเคราะห์สถานการณ์
ในภาพใหญ่ ซึ่งในขณะที่ผู้อื่นนั้นมองภาพหรือสถานการณ์เพียงบางส่วนเท่านั้น (Visionary)

การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF Analysis) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อใช้เป็น
เกณฑ์ในการยกระดับผลประกอบการให้สูงขึ้น (Higher Performance) ซึ่งประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัด
ประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ (Monitoring System) สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น มีอยู่
ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่น (Drive) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นหัวใจสำคัญประการ
แรกที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ
2. ภูมิปัญญา (Knowledge/Wisdom) ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทั้งทางด้าน
เทคนิคและด้านการบริหารที่ต้องมีอย่างครบถ้วน
3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มพูนภูมิพลังแห่งปัญญาอยู่ตลอดเวลา
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal Creativity) อันเนื่องมาจากรูปแบบวิธีคิด (Mental Ability)
ที่จะก่อให้เกิดมุมมองแปลกๆ ใหม่ ๆ (New Paradigm) ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ
สามารถที่จะแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดเป็นคุณค่าแก่ธุรกิจ
5. มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human Relations & Communications Ability) ซึ่ง
เป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้มีความมุ่งมั่นและมีความเข้าใจในทิศทาง กลยุทธ์ และวิธี
ปฏิบัติ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน
6. ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making Skill) ในการ
ประกอบธุรกิจนั้น ปัญหาที่อาจเกิดแก่ลูกค้าและสินค้า บริการ ความเข้าใจในตัวปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์
ปัญหา การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ เป็นทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี
7. การบริหารเวลา (Time Management) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจมีคุณค่ายิ่ง ทำอย่างไรจึงจะ
เกิดคุณประโยชน์ แก่ลูกค้า แก่ครอบครัว และแก่สุขภาพส่วนตัว (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีอีกมากมายหลายประการ
ได้แก่ ความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหาร การมอบหมายงาน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการ
เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและพนักงานทุกคนใน
องค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างพลิกผันและผ่านวิกฤติต่าง ๆ ไปได้

วิกฤตโควิด 19 และความปกติใหม่ (New Normal)

จากวิกฤตการณ์ของเชื้อไวรัสแพร่ระบาดหนักทั่วโลกเมื่อปลายปี 2562 จนถึงปัจจุบันสถานการณ์
การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ได้กระจายไปทั่วโลก โดยอัตราการแพร่ระบาดนั้น ส่งผลกระทบในระยะยาว เช่น

การที่ประเทศเกิดการสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว (Long-Term Economic Growth) เนื่องจากจะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการป้องกันและรักษาเชื้อไวรัสโควิด-19 นี้ จนขาดแคลนทรัพยากรในการลงทุน และในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น นอกจากนี้ยังเกิดการสูญเสียทางด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ของประเทศ อีกทั้งธุรกิจจำนวนมากได้รับผลกระทบโดยตรง ไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจค้าขายธุรกิจ ท่องเที่ยว ฯลฯ หลายธุรกิจต้องทยอยปิดกิจการ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อม โรคอุบัติใหม่ และพฤติกรรมการใช้ชีวิตอย่างฉับพลัน (ศรุตานนท์ ขอบประดิษฐ์, 2563) หรือ เรียกว่า ความปกติใหม่ , ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal) หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งรูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวนหาถึงอดีต (มาลี บุญศิริพันธ์, 2563) นับได้ว่าในช่วงเวลานี้ผู้นำองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและมีความไม่แน่นอนสูง อีกทั้งยังเป็นกังวลกับผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ และกำลังต้องขบคิดหาวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

จากปัญหาดังกล่าว ผู้ประกอบการธุรกิจในยุคปัจจุบัน การคิดใหม่ในโลกหลังโควิด 19 มีความสำคัญมาก ซึ่งวิธีการปรับตัวของธุรกิจ แนวคิดใหม่สำหรับผู้นำองค์กร และทักษะใหม่ที่สำคัญกับพนักงาน เพื่อปรับตัวให้รอดในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง โดยธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่างก็ได้รับผลจากวิกฤตครั้งนี้ไม่มากก็น้อย ดังนั้น แนวทางในการบริหารธุรกิจในช่วงวิฤตวิกฤตโรคระบาด COVID-19 จะใช้เป็นแนวทางในการบรรเทาผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ สามารถนำมาทบทวนวิธีการบริหารธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นช่วงวิกฤตนี้และนำไปสู่ความสำเร็จได้

แนวทางการบริหารธุรกิจสู่ความสำเร็จหลังวิกฤตโควิด-19 (New normal)

ผู้ประกอบการที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารธุรกิจใหม่ ภาคธุรกิจจึงต้องเข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในหลายกรณีธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม (Transformative) เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่นและมีภูมิคุ้มกันต่อการถูกทำลาย (Disrupt) มีผู้ให้แนวทางไว้ดังนี้

ธนา เขียวอัจฉริยะ (2564) กล่าวว่า องค์กรที่ต้องเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง จำเป็นจะต้องคิดใหม่ วางแผนใหม่ ในอนาคตต่อจากนี้ธุรกิจจะดำเนินงานอย่างไร โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ อีกต่อไป และไม่สามารถปฏิเสธไม่ได้ว่า เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมาโดยตลอด ซึ่งเดิมได้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต่อมาในปี 2563 การเข้ามามีบทบาทของโควิด 19 กลายเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้มีการใช้เทคโนโลยี ควบคู่กับการทำงานมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสอดคล้องกับ สมประวิณ มั่นประเสริฐ (2564) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ภาวะปกติใหม่” หรือ New Normal ซึ่งเกิดจากปัจจัยแวดล้อม ทั้งพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของผู้บริโภค หากยังยึดติดกับโมเดลธุรกิจรูปแบบเดิม

หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจในลักษณะเดิม เช่น การทุ่มงบการตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ หรือแม้แต่การลดต้นทุน อาจไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ภาคธุรกิจจึงต้องเข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม (Transformative) เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่น และการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดจากความไม่แน่นอน ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ในขณะที่ธุรกิจก็ต้องเดินหน้าและเผชิญกับความจริงของสภาพการทำงานในปัจจุบัน การปรับความสมดุลของจำนวนพนักงานกับความพร้อมของสถานที่ทำงาน รวมทั้งห่วงโซ่อุปทานและความต้องการของตลาด จึงเป็นความท้าทายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและต้องใช้การบริหารจัดการที่เคร่งครัดเพื่อความอยู่รอดของทุกธุรกิจ (คณัน พันธ์รักษ์, 2563) ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของแผนการตลาด และการบริหารจัดการ หัวใจในการปรับเปลี่ยนของผู้ประกอบการ คือ การรีเซ็ตเทคโนโลยีใหม่ของธุรกิจทั้งระบบ รวมทั้งปรับผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมาย สิ่งจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจคือการปรับตัวเพื่อพลิกฟื้นด้านเงินทุนหมุนเวียน การปรับแผนธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ แผนเชิงรุกในการสร้างแบรนด์ และการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างรายได้รวมถึงความมั่นคงให้กับธุรกิจทั้งในระยะสั้นและยาว (กานต์ เลียวไพโรจน์, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญเรือน ทองทิพย์ (2563) อธิบายไว้ว่า การขับเคลื่อนองค์กร วิสัยทัศน์ผู้นำต้องเปิดกว้าง และปฏิบัติแผนรับมือ (ฉบับยืดหยุ่น) ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีที่สถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควร Reset ตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ การสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของพนักงานในองค์กรต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาในอนาคต ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมใหม่ใน 3 ด้าน ได้แก่ การตั้งรับ การปรับตัว และการหาโอกาส โดยทั้ง 3 ข้อดังกล่าว สามารถบรรจุไว้ในแผนจัดการในช่วงสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งทุกบริษัทควรดำเนินการในภาวะปัจจุบัน ส่วนแนวคิดกลยุทธ์แผนจัดการในสภาวะฉุกเฉิน ผู้ประกอบการควรพิจารณานำไปใช้เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ การหาเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้ผ่านสถานการณ์นี้ไปได้ ขณะเดียวกันต้องพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส และมองหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจในอนาคต (สมเด็จ สุขสมบูรณ์, 2563)

สรุป

แนวทางการบริหารสู่ความสำเร็จหลังโควิด -19 (New normal) ผู้นำองค์กรสามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตินี้ไปได้ โดยคุณลักษณะดังต่อไปนี้จะเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องปรับตัวและพัฒนาเร่งด่วน ได้แก่ การวางแผนใหม่ คิดใหม่ เพื่อนำพาองค์กรผ่านช่วงวิกฤตินี้ได้ ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงาน ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องและก้าวสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำองค์กรมีการบริหารที่สามารถรับมือ โดยการตั้งศูนย์สั่งการพิเศษ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว หากแต่ไม่ใช้ความสมบูรณ์แบบ อันเนื่องมาจากมีเหตุการณ์ที่ฉุกเฉินได้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้นำขององค์กรต้องมีการตัดสินใจได้อย่างกล้าหาญและ

ทันทั้งที่อีกด้วย มีการสร้างความเชื่อใจเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน สิ่งนี้จะปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้หันมาสนับสนุนและร่วมแรงร่วมใจในการเอาชนะอุปสรรคและผ่านวิกฤติไปได้อย่างคาดไม่ถึง ส่วนการมองหาโอกาสใหม่ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรับกระแส New Normal ที่กำลังจะเกิดขึ้น จากแนวทางการบริหารธุรกิจ (Business Administration Approach) ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำองค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม จะส่งผลต่อความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ โดยผู้นำองค์กรจะต้องวางแผนให้เกิดความสมดุลระหว่างแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นกับแผนกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อการถูกทำลาย (Disrupt) เป็นประเด็นสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2563). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Critical Success Factor Analysis)**. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2564. จาก <http://www.dip.go.th/Portals/0/AEC/ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ.pdf>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). **การจดทะเบียนธุรกิจประจำเดือนธันวาคม 2563 และปี 2563**. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2564. จาก https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419429
- กานติ เลียวไพโรจน์ และ สมเด็จพระสุเมธี. (2563). **โมเดลธุรกิจใหม่ บนเส้นทางสาย “Next Normal”**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564 จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/new-business-model-on-the-route-next-normal>. Future Tales Lab by MQDC.
- คมน์ พันธรักษ์. (2563). **การบริหารธุรกิจ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาด COVID-19**. COPYRIGHT © 2020 THAMMASAT BUSINESS SCHOOL, THAMMASAT UNIVERSITY สืบค้นจาก <https://www.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/2020/04/-19.pdf>
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). **โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal**. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 5 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน 2563). หน้า 434-447
- ประชาชาติธุรกิจ. (2564). **โควิด-19 เปลี่ยนโลก “ธุรกิจ” ปรับรอบทิศรับโจทย์ใหม่**. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2564 จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-584527>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2564). **เลิกกิจการ 6 พันกว่าแห่งสุดรอบปี พิชโควิด-ล็อกดาวน์**. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2564. จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-602628>
- ธนา เอียร์อัจฉริยะ. (2564). **โลกธุรกิจหลังโควิด 19 ในมุมมองของธนา เอียร์อัจฉริยะ**. ธนาการ์แห่งประเทศไทย, BOT พระสยาม Magazine ฉบับที่ 2/2564. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2564. จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256305Inspiration_Thana.aspx

- พิศิษฐ์ เสรีวิวัฒนา. (2563). **คอลัมน์ รู้โลก รู้เรา รับมือ 3 ความเสี่ยงหลังโควิด ป้องกัน “ธุรกิจส่งออก” โคม่า**. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2564 จาก
<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/890959>
- มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). **รู้จัก "New Normal" ฉบับราชบัณฑิตยสภา**. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2564. จาก
<https://news.thaipbs.or.th/content/292126>
- ศรุตานนท์ ขอบประติษฐ์. (2563). **วิกฤตโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร Covid. 19 Crisis Affect Social Change**. Journal of Chaiyaphum Review Vol. 3 No. 2 [May – August 2020] สืบค้นจาก <https://train.cdd.go.th/wp-content/uploads/sites/104/2021/01/246255-Article-Text-868979-1-10-20210101.pdf>
- สมประวิณ มั่นประเสริฐ. (2564). **พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19**. วิจัยกรุงศรี. สืบค้นเมื่อ 15 ก.พ 64. จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/business-transformative-after-covid>
- Barnard, C. I. (2013). **Advanced in Organization and Management Theories**. (Online). Available : <http://www.rungdba-04.blogspot.com/2012/09/chester-barnard.html>. 15 August March 2021.
- Bass, Bernard M. (1997). **“Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries”**, American Psychologist. 52(2), p.130-139.
- Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. New Jersey: Pretice-Hall.
- Drucker. P.F. (2005). **Management: Tasks, responsibilities, practices**. New York: Truman Talley Books.
- Griffin, R. W. (1997). **Management**. 5th ed. Houghton: Mifflin.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). **The Science of Administration**. New York: Columbia University,
- Lambing, P.A. & Kuehl, C.R. (2007). **Entrepreneurship**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance**. The Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). **The Science of Administration**. New York: Columbia University,
- Miller D, & Friesen, P.H. (1983). **Strategy-making and environment: the third link**. Strategic Management Journal, 4, 221–235. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). **Organizational Behavior**. (9th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simon, Herbert. (1996). **A Public Administration**. New York: Alfred A Kuopf.