

การบริหารจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤติ: สถานการณ์การระบาดของโควิด 19

Business Management in the crisis phenomena: The pandemic of covid 19

วิภาดา กุปตานนท์

Wipada Kuptarnond

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Assistant Professor in Department of Management, Faculty of Business Administration, Rangsit University, Thailand

Tel. 08-9799-7879 E-mail: wipadakupt@hotmail.com

(Received: February 24, 2022 ; Revised: April 12, 2022 ; Accepted: May 10, 2022)

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤติ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากวิกฤติการณ์การเกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ต่อภาคธุรกิจ และ 2) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น Website, ข้อมูลจากสำนักงานสถิติและข้อมูลจากองค์กรระหว่างประเทศ และเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากธุรกิจ 7 ประเภท คือ ธุรกิจการเกษตร, ธุรกิจการผลิต, ธุรกิจการพาณิชย์, ธุรกิจการก่อสร้างและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, ธุรกิจการเงิน, ธุรกิจการให้บริการ และธุรกิจอาหาร โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept interview) จำนวน 15 องค์กร จากประเภทธุรกิจทั้งหมด 7 ประเภท ที่กล่าวข้างต้น

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจทุกประเภทได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยต้องหยุดกิจการ ได้แก่ ธุรกิจอาหาร และธุรกิจการให้บริการ ธุรกิจการให้บริการ คือ โรงแรม ได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากการไม่มีนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในครัวเรือน ไม่ได้รับผลกระทบ แต่กลับมียอดขายและความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากการที่จะต้อง lock down และใช้เวลาในบ้านมากขึ้น ลูกค้าจึงใช้เวลาอยู่ในบ้านมากขึ้น ความต้องการเฟอร์นิเจอร์จึงมีมากขึ้น นอกจากนี้พบว่า ผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 มีผลดีต่อธุรกิจ online

ในส่วนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารสถานการณ์วิกฤติโควิด 19 นี้ ธุรกิจแต่ละประเภทเลือกใช้ กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และบริบทขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารงานตามแนวคิด Contingency Perspective

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ในการบริหารธุรกิจในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 คือ

1. รักษาฐานลูกค้าเดิม โดยการสื่อสารทางตรงและการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการจะทำให้อยู่รอดในภาวะวิกฤต
2. การรักษาพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น Supplier หรือแหล่งเงินทุน จะช่วยให้เกิดการประนีประนอม เช่น การขอผ่อนปรนค่าปรับ การขอยืดเวลาส่งเงินให้กับ Supplier จะช่วยบรรเทาความเดือนร้อนจากภาวะวิกฤตได้ สมาคมหรือองค์กรที่ธุรกิจเป็นสมาชิกอยู่
3. การรักษากำลังคน การเอาใจใส่และดูแลคนงานเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกำลังคนเหล่านี้ก็จะเข้าใจและสามารถช่วยเหลือองค์กรในลักษณะพึ่งพิงซึ่งกันและกันได้
4. การมีข้อมูลรอบด้าน ในสถานการณ์วิกฤตองค์กรย่อมเกิดการชะงักงัน การตัดสินใจดำเนินการเป็นค่อนข้างยาก จึงต้องอาศัยการมีข้อมูลรอบด้านที่เป็นข้อมูลที่ผ่านการคัดกรองให้เป็นข้อมูลที่ดีที่ถูกต้อง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ
5. การเปิดธุรกิจบน platform online จะเป็นช่องทางการดำเนินธุรกิจในสภาวะการณ์ที่เกิดโรคระบาดจากคนสู่คน การทำธุรกิจ online จะเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารได้สะดวกและปลอดภัยจากการแพร่เชื้อโรคระบาดโควิด-19
6. การลดขนาดองค์กร Down Sizing โดยมุ่งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กและพยายามรักษาฐานลูกค้าไว้เพื่อให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตไป

คำสำคัญ: สถานการณ์การระบาดของโควิด 19 การบริหารจัดการธุรกิจภาวะวิกฤต

Abstract

The research “Business Management in the crisis Phenomena” have 2 objectives 1) to study emerging of the Covid 19 crisis effecting the business management. 2) To study the method and strategies that business firms administrate the crisis. This study was the qualitative research study which collecting date from 2 sources, firstly, the secondary data from websites, international organizations, and also information from news and statistical organization and governmental organization in Thailand. Secondary, the researcher produced the dept-interview process to the 7 types of the business firm total samples were the high rank administrators of the 15 business organizations.

The research results are that some types of the business firm have been highly negative effected by the Covid 19 crisis which pursues to decline period of business such as temporary and permanently closed which are the Hotel business firms, food business firm and the related business to the tourist and travelling. On the Contrary, the production firms have positive effect from the covid 19 crisis ie, the house furniture have more sales and customers. In additional, the online business also get the positive effects from the Covid 19 crisis. The research found that to operate any business firm under the crisis there are not any best strategy to manage

Every business firms but the business firm must apply the strategy due to their business identity, context and timing.

Anyway, most business firms create the strategy for some important reasons, that are 1) to maintain the present customers, 2) keep closed relationship with the business collaboration such as supplier, investor, business associations, 3) to maintain and motivate the intellectual human resources, 4) to update the information about the crisis and the method how to decline the crisis and 5) to create the new business platform such as the online business.

Keywords: *The Pandemic of Covid 19, Crisis Management*

ที่มาและความสำคัญ (Research Background)

ในภาวะที่โลกกำลังเผชิญกับการแพร่ระบาดของไวรัสสายพันธุ์ใหม่โควิด-19 ภาคธุรกิจได้รับผลกระทบโดยตรง ทั้งการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่ลดลง กิจกรรมต่าง ๆ ก็ไม่สามารถจัดได้ ทำให้หลายธุรกิจต้องปลดพนักงาน หรือปรับลดเงินเดือนเพื่อพุงให้ธุรกิจยังสามารถไปต่อได้ นั่นเป็นสาเหตุสำคัญที่ภาคธุรกิจต้องมีการเตรียมธุรกิจให้พร้อมรับมือกับวิกฤตในครั้งต่อไป การเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตนอกจากจะสามารถลดผลกระทบต่อธุรกิจและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและลูกค้าอีกด้วย การไม่เตรียมพร้อมจะทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงต่อการสูญเสีย อย่างเลวร้ายสุดคือไม่มีรายได้จนต้องปิดกิจการไป

สำหรับประเทศไทย พบไวรัสโควิด-19 เข้ามาจากนักท่องเที่ยวที่บินตรงมาจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ตั้งแต่วันที่ 3-10 มกราคม 2563 โดยพบผู้ป่วย 6 ราย ต่อจากนั้นจำนวนผู้ป่วยก็เพิ่มจำนวนขึ้น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบบัให้อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งไทย ก่อนหน้านั้น ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจและธุรกิจ (อีไอซี) ธนาคารไทยพาณิชย์ ประเมินภาคการท่องเที่ยว จะมีคนตกงานมากถึง 3-5 ล้านคน สูงกว่าทุกวิกฤตการณ์ในอดีตของไทย ส่วนแรงงาน

จำนวนมากแม้ไม่ตกงาน แต่จำนวนชั่วโมงทำงานและรายได้จะลดลงอย่างมาก หรือกระทั่งไม่มีรายได้เลยในบางช่วง และที่น่าห่วง คราวเรือนไทยประมาณ 60% มีเงินไม่พอใช้จ่ายเกิน 3 เดือน สภาหอการค้าไทย เคยประเมินว่าเดือน มิ.ย. ปี 2563 จะมีแรงงานตกงาน 7.13 ล้านคน ส่วนใหญ่ 95% หรือประมาณ 6.773 ล้านคน เป็นแรงงานมีรายได้ต่ำกว่า 2 หมื่นบาท หากเชื้อไวรัสโควิด-19 ยืดเยื้อไปอีก 2-3 เดือน คนอาจตกงานเพิ่มถึง 10 ล้านคน ในกรณียังไม่คลายล็อกดาวน์ ขณะที่ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ระบุว่าความเชื่อมั่นหอการค้าไทย เดือน เม.ย. อยู่ที่ระดับ 32.1 ต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ หากผ่อนคลายนโยบายระยะที่ 2 ในกลางเดือนพ.ค. และระยะที่ 3 ในเดือนมิถุนายน ปี 2563 จะช่วยลดปัญหาการตกงาน จากเดิม 7 ล้านคน เหลือตกงาน 3 ล้านคน

การประเมินผู้ได้รับผลกระทบอาจตั้งต้นตามความเสี่ยงของภาคธุรกิจ ตามที่ บริษัท TRIS rating ได้จัดอันดับภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบของโควิด-19 โดยใช้ รายได้ มูลค่าทรัพย์สิน และสภาพคล่องเป็นเกณฑ์ จึงพบว่ากลุ่มสาขาที่มีความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบมาก คือ สาขาที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว หรือสายอาชีพที่ทำงาน ณ สถานที่เสี่ยงต่อการติดโรคที่ได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้ ได้แก่ สายการบิน โรงแรม โรงพยาบาล รวมถึงสาขาในกิจกรรมการผลิตที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากมาตรการ lock down จนทำให้ไม่สามารถนำเข้าวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตได้ คือ อิเล็กทรอนิกส์ โลหะ ผลิตภัณฑ์ ชิ้นส่วนยานยนต์ และกระดาษ ซึ่งแน่นอนว่าสาขาเหล่านี้ครอบคลุมแรงงานจำนวนไม่น้อยเลยทีเดียว หลังจากมองในมุมของสาขาเศรษฐกิจแล้ว ขอมองลึกถึงมิติของแรงงานที่ได้รับผลกระทบซึ่งขอแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ แรงงานกลุ่มแรกอยู่ในระบบประกันสังคมซึ่งย่อมได้รับการดูแล และเยียวยาผ่านทางมาตรการของสำนักงานประกันสังคม ไม่ว่าจะเป็นการลดและขยายเวลาจ่ายเงินสมทบ การให้เงินชดเชยหากถูกพักงาน หรือแม้แต่การให้เงินเยียวยาที่เพิ่มขึ้นหากถูกเลิกจ้างจากสถานการณ์โควิด-19 จึงยังพอบรรเทาผลกระทบได้บ้าง แต่จะดีกว่าแน่ ถ้าผู้ประกอบการและแรงงานของเขาเหล่านี้จะสามารถอยู่รอดรักษาหน้าที่การงานผ่านวิกฤตนี้ไปได้ด้วยกัน แรงงานกลุ่มนี้ส่วนหนึ่งอยู่ในภาคการท่องเที่ยวและบริการที่ได้รับผลกระทบเนื่องมาจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) แม้รัฐไม่ได้สั่งปิดโดยตรง เช่น โรงแรม รวมถึงแรงงานในภาคการผลิต โดยเฉพาะที่ทำงานในห่วงโซ่อุปทานของสาขาที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งถือว่าเป็นสาขาที่มีความสำคัญต่อภาคการผลิตของประเทศ แต่มีสถานประกอบการรายย่อยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางและอ่อนไหวต่อเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในขณะนี้ แรงงานอีกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ คือ ผู้จ้างงานตนเองหรือผู้ประกอบการอิสระ (self-employed) ซึ่งอยู่นอกระบบประกันสังคม อย่างไรก็ดี ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้แรงงานกลุ่มนี้สามารถลงทะเบียนเพื่อได้รับเงินเยียวยา 5,000 บาทต่อเดือน หากผ่านกระบวนการคัดกรองตามเงื่อนไขหลักได้แก่ การดำเนินกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบหรือที่รัฐสั่งปิด เช่น ร้านอาหาร ร้านค้าปลีก การจัดประชุมแสดงสินค้า และกิจกรรมความบันเทิงและนันทนาการ ซึ่งครอบคลุมผู้ประกอบการอิสระกว่า 4.5 ล้านคน จากผู้มีงานทำในสาขาเหล่านี้รวม 6.6 ล้านคน

นอกเหนือจากการช่วยเหลือแรงงานที่ถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจแล้ว การเยียวยาหรือช่วยเหลือผู้ประกอบการก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะหากผู้ประกอบการยังคงรักษาการจ้างงานไว้ได้ ในท้ายที่สุดแล้วแรงงานจะยังคงมีงานให้กลับไปทำ ขณะที่ธุรกิจอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันก็จะยังคงอยู่ต่อไปได้ โดยจากข้อมูลชี้ว่าสาขาที่มีความเสี่ยงปานกลางถึงสูงตามเกณฑ์ของ บริษัท TRIS Rating นั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยอ่อนไหวง่ายต่อสภาวะวิกฤตในปัจจุบัน จึงต้องอาศัยมาตรการช่วยเหลือสภาพคล่องด้านการเงิน หรือช่วยสนับสนุนต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะในส่วนของการจ้างด้วยการให้เงินสนับสนุนแก่สถานประกอบการรายย่อยที่มีรายได้ลดลง ภายใต้งบประมาณที่สถานประกอบการจะต้องไม่ปลดคนงาน ดังเช่นที่ประเทศเยอรมัน และมาเลเซีย ได้ดำเนินการนำร่องไปแล้ว

เมื่อมองไปข้างหน้าหากเราสามารถควบคุมโรคระบาดได้ในระดับหนึ่ง ภาครัฐจำเป็นต้องออกมาตราการกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ เช่น มาตรการเร่งการสร้างงาน และการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ เพราะอุปสงค์ในประเทศจะกลายเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก ขณะที่สถานการณ์ในต่างประเทศยังไม่แน่นอน โดยระยะนี้ต้องกระตุ้นให้เกิดการบริโภคและการลงทุนในประเทศ เพื่อเป็นแรงส่งให้เศรษฐกิจหมุนไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่ทั้งครัวเรือนและภาคธุรกิจ สุดท้ายแล้วขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านไปสู่โลกหลังโควิด-19 จะเกิดภาวะปกติใหม่ (New Normal) ในระบบเศรษฐกิจทั่วโลก เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะพฤติกรรมการใช้ Online platform เพื่อซื้อสินค้าและบริการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น จึงเป็นความท้าทายของภาครัฐที่จะต้องเหยียบคันเร่งเปลี่ยนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจจากโหมดประทับประคองมาสู่โหมดเร่งเครื่องยนต์ จึงต้องยกเครื่องนโยบายที่เอื้อให้เศรษฐกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนมาใช้ในโลกใหม่ อาทิ การพัฒนาฝีมือแรงงาน Online เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทุนมนุษย์ให้สามารถเป็นหัวจักรสำคัญขับเคลื่อนผลิตภาพของประเทศไปสู่การเติบโตได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ในระลอกที่ 1 ซึ่งเริ่มต้นประมาณเดือนมกราคม 2563 ที่ส่งผลกระทบต่อประชากรทั่วโลกนั้น ฝ่ายสาธารณสุขของประเทศต่าง ๆ ได้พยายามทดสอบทดลองวิจัยเพื่อผลิตวัคซีนต่อต้านโรคโควิด-19 อย่างที่ตามก็ยังคงเกิดการระบาดระลอกที่ 2 ประมาณวันที่ 29 พฤศจิกายน 2563 ซึ่งนับว่าเป็นสถานการณ์วิกฤติต่อเนื่องยาวนาน ส่งผลกระทบต่อชีวิตของประชากรทั่วโลก และยังส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจต่าง ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤติ ถึงผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการธุรกิจให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์วิกฤตินี้อย่างไร

คำถามที่ใช้ในการวิจัย (Research Questions)

1. ธุรกิจประเภทต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิดอย่างไร
2. ธุรกิจประเภทต่าง ๆ มีวิธีการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤตอย่างไร

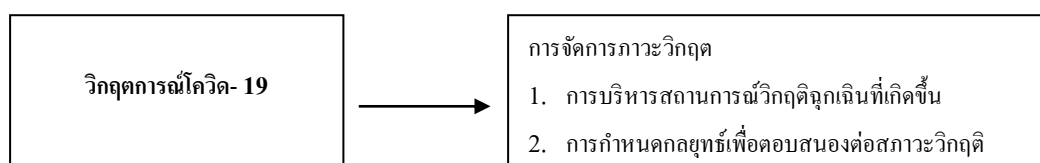
นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย (Operational Definition)

สถานการณ์วิกฤต ในที่นี้ หมายถึง สถานการณ์การเกิดโควิด-19 ที่เริ่มระบาดตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 จนถึงปัจจุบันเดือนมีนาคม 2565

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตการณ์การเกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ของภาคธุรกิจ
2. ศึกษาวิธีการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ขอบเขตการศึกษา (Limitation of the study)

ขอบเขตด้านเวลา เนื่องจากโครงการวิจัยนี้ได้ขออนุมัติการดำเนินการเป็นเวลา 1 ปี การเก็บข้อมูลการวิจัยจึงเริ่มตั้งแต่ มกราคม 2564 ถึง กรกฎาคม 2564 ซึ่งเป็นช่วงที่โควิด 19 ยังคงระบาดอยู่ทั่วโลก ดังนั้นข้อมูลที่รายงานในรายงานวิจัยฉบับนี้ จึงสิ้นสุด ณ เดือน กรกฎาคม 2564 เท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Research Benefit)

1. เพื่อทราบผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตการณ์การเกิดโรคระบาดของไวรัสโควิด 19 ต่อภาคธุรกิจ
2. เพื่อทราบเทคนิคและวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจเมื่อเกิดวิกฤตการณ์
3. เพื่อทราบแนวทางในกลยุทธ์ที่ภาคธุรกิจจะนำมาใช้ในภาวะวิกฤตในอนาคตต่อไป

สรุปผลการวิจัย (Conclusion)

การวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โควิด-19 เช่น สำนักงานสถิติ และข้อมูลจาก Website ขององค์การระหว่างประเทศ คือ องค์การอนามัยโลก (WHO) และข้อมูลจากศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 ของประเทศไทย ตลอดจนข้อมูลด้านการวิจัยและผลิตวัคซีนทั้งของต่างประเทศและในประเทศไทย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ สรุปประเด็นหลักสำคัญได้ดังนี้

1.1 สรุปสถานการณ์โควิดทั่วโลก (Time Line)

31 ธันวาคม 2562 องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้รับแจ้งจากทางการจีนว่ามีกรณีของโรคปอดบวมรุนแรงหลายกรณี ในนครอู่ฮั่น

1 มกราคม 2563 ทางการจีนเริ่มกักตัวผู้ป่วย และเริ่มมีการสอบสวนเพื่อระบุแหล่งที่มาของโรค

9 มกราคม 2563 องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศพบการระบาดของไวรัสชนิดใหม่อย่างเป็นทางการ โดยเกิดจากเชื้อไวรัสประเภทไวรัสโคโรนา

11 มกราคม 2563 คณะกรรมการสาธารณสุขเมืองอู่ฮั่น เผยว่าชายวัย 61 ปีที่ป่วยด้วยโรคปอดปริศนาเสียชีวิตเมื่อวันที่ 8 มกราคมที่ผ่านมา ถือเป็นผู้เสียชีวิตรายแรกของประเทศ

12 มกราคม 2563 พบผู้ป่วยจากเมืองอู่ฮั่น ติดเชื้อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในไทย เป็นคนแรกของประเทศไทย และเป็นผู้ติดเชื้อรายแรกนอกประเทศจีน

16 มกราคม 2563 พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรกในญี่ปุ่น เป็นชายวัย 30 ปี

20 มกราคม 2563 หัวหน้าคณะกรรมการสุขภาพ ทำการสอบสวนการระบาดของไวรัสในเมืองอู่ฮั่น และยืนยันผ่านสื่อว่าเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการระบาดจากคนสู่คนแล้ว

21 มกราคม 2563 พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา รัฐวอชิงตัน

23 มกราคม 2563 ทางการจีนมีคำสั่งล็อกดาวน์ระงับการให้บริการเครื่องบิน รถไฟ และบริการขนส่งมวลชนทั้งหมดที่เดินทางเข้าออกเมืองอู่ฮั่น

24 มกราคม 2563 พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรกในฝรั่งเศสสองรายแรก

25 มกราคม 2563 พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรกในออสเตรเลีย

12 กุมภาพันธ์ 2563 องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศชื่อที่เป็นทางการสำหรับใช้เรียกโรคทางเดินหายใจที่เกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ว่า "โควิด-19" (Covid-19)

14 กุมภาพันธ์ 2563 พบผู้ติดเชื้อครั้งแรกในอียิปต์ ซึ่งเป็นกรณีแรกในทวีปแอฟริกา

26 กุมภาพันธ์ 2563 พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรกในบราซิล

28 กุมภาพันธ์ 2563 องค์การอนามัยโลก (WHO) ยกย่องการเตือนภัยความเสี่ยงการระบาดไปทั่วโลกของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ให้อยู่ระดับสูงมาก

11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลก (WHO) ออกแถลงการณ์ระบุว่า เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 ได้เข้าสู่ภาวะแพร่ระบาดไปทั่วโลกแล้ว

กุมภาพันธ์ 2563 ค้นพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์อังกฤษ มีชื่อว่า B.1.1.7 พบเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ

ตุลาคม 2563 ค้นพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์แอฟริกาใต้ มีชื่อว่า B.1.351

9 พฤศจิกายน 2563 บริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) และไบออนเทค (BioNTech) เป็นผู้คิดค้นวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 เป็นรายแรกที่ประกาศผลการทดลองวัคซีนว่ามีประสิทธิภาพในการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ถึง 94%

ธันวาคม 2563 ค้นพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์บราซิล มีชื่อว่า P.1(GR) พบครั้งแรกในประเทศบราซิล

2 ธันวาคม 2563 สหราชอาณาจักรเป็นที่แรกในโลกที่อนุมัติให้มีการใช้วัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) และไบออนเทค (BioNTech)

24 ธันวาคม 2563 อังกฤษเผยพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลายพันธุ์เพิ่มอีกชนิด ที่แพร่ระบาดได้อย่างรวดเร็ว โดยมีต้นทางมาจากประเทศแอฟริกาใต้

มกราคม 2564 องค์การอนามัยโลก (WHO) ส่งคณะผู้เชี่ยวชาญลงพื้นที่เมืองอู่ฮั่นของจีน เพื่อหาต้นตอของเชื้อไวรัสที่ทำให้เกิดโรคโควิด-19

10 มกราคม 2564 สาธารณสุขญี่ปุ่นพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์ใหม่ในนักเดินทางจากบราซิล 4 คน พบเป็นคนละสายพันธุ์กับในอังกฤษและแอฟริกาใต้ แต่มีการกลายพันธุ์บางจุดคล้ายกัน สำหรับนักเดินทางจากบราซิล 4 คนที่เดินทางมาถึง หนึ่งในนั้นเป็นชายช่วงอายุ 40 ปี มีปัญหาในการหายใจ อีกคนเป็นหญิงช่วง 30 ปี มีอาการปวดหัวและเจ็บคอ ส่วนชายวัยรุ่นอีกคนมีไข้ ส่วนผู้หญิงใน และสุดท้ายเป็นหญิงวัยรุ่นที่ไม่แสดงอาการใด ๆ

มีนาคม 2564 พบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์อินเดียมีลักษณะของการกลายพันธุ์คู่ (Double Mutant) มีชื่อว่า B.1.617

เมษายน 2564 พบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์อินเดียในชื่อโควิดสายพันธุ์เบงกอล มีจุดสำคัญในการหลบเลี่ยงภูมิคุ้มกัน

29 พฤษภาคม 2564 เหวียน ทัง ลัง (Nguyen Thanh Long) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเวียดนาม กล่าวว่าได้ตรวจพบไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ในเวียดนาม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์ของอินเดีย (B.1.617.2) และอังกฤษ (B.1.1.7)

1 มิถุนายน 2564 องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศระบบเรียกชื่อใหม่ของเชื้อโควิด-19 สายพันธุ์ต่าง ๆ ตามอักษรกรีก เชื่อกลายพันธุ์ที่น่ากังวล ซึ่งมีการกลายพันธุ์ในระดับที่มีนัยสำคัญต่อสาธารณสุขโลก เช่น แพร่ระบาดได้ง่ายขึ้น หรือทำให้วัคซีนมีประสิทธิภาพลดลง มีชื่อตามอักษรกรีกดังนี้

- อัลฟา (Alpha) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.1.7 ที่ตรวจพบครั้งแรกในสหราชอาณาจักร
- เบตา (Beta) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.351 ที่ตรวจพบครั้งแรกในแอฟริกาใต้
- แกมมา (Gamma) ใช้เรียกสายพันธุ์ P.1 ที่ตรวจพบครั้งแรกในบราซิล
- เดลตา (Delta) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.617.2 ที่ตรวจพบครั้งแรกในอินเดีย

เชื่อกลายพันธุ์ที่น่าสนใจ หรือน่าจับตา มีชื่อตามอักษรกรีกดังนี้

- เอปไซลอน (Epsilon) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.427/B.1.429 ที่ตรวจพบครั้งแรกในสหรัฐฯ
- ซีตา (Zeta) ใช้เรียกสายพันธุ์ P.2 ที่ตรวจพบครั้งแรกในบราซิล
- อีตา (Eta) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.525 ที่ตรวจพบครั้งแรกในหลายประเทศ
- थीตา (Theta) ใช้เรียกสายพันธุ์ P.3 ที่ตรวจพบครั้งแรกในฟิลิปปินส์
- ไอโอตา (Iota) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.526 ที่ตรวจพบครั้งแรกในสหรัฐฯ
- แคลปป์ (Kappa) ใช้เรียกสายพันธุ์ B.1.617.1 ที่ตรวจพบครั้งแรกในอินเดีย

23 มิถุนายน 2564 อินเดียประกาศการค้นพบไวรัสโควิด-19 กลายพันธุ์ชนิดใหม่โดยระบุชื่อว่า ‘เดลต้า พลัส’ (Delta plus)

6 กรกฎาคม 2564 โควิด-19 สายพันธุ์เดลต้าได้กลายเป็นสายพันธุ์หลักที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก

25 กรกฎาคม 2564 ศูนย์ควบคุมและป้องกันโรคสหรัฐฯ (CDC) ได้ออกคำแนะนำล่าสุดขอความร่วมมือประชาชนที่รับวัคซีนครบโดสแล้ว ให้กลับมายกระดับป้องกันด้วยการสวมหน้ากากอนามัยอีกครั้ง

30 กรกฎาคม 2564 องค์การอนามัยโลก (World Health Organization-WHO) เผยแพร่รายงานสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ฉบับล่าสุดที่ระบุถึงอันตรายของโควิด-19 สายพันธุ์เดลตา

1.2 สรุปการพัฒนาการของการผลิตและฉีดวัคซีนให้กับประชาชน

เมษายน 2563 เกิดโครงการมุ่งสนับสนุนการพัฒนา จัดซื้อ และส่งวัคซีนโควิด-19 ไปยังกว่า 180 ประเทศทั่วโลก โดยมี องค์การอนามัยโลก (WHO) เป็นผู้นำ ร่วมกับองค์กรพันธมิตรเพื่อวัคซีน (The Vaccine Alliance หรือ Gavi) ที่ก่อตั้งโดยบิล เกตส์ และภรรยา

9 พฤศจิกายน 2563 บริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) และไบออนเทค (BioNTech) กลายเป็นผู้คิดค้นวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 เป็นรายแรก

2 ธันวาคม 2563 สหราชอาณาจักรเป็นที่แรกในโลกที่อนุมัติให้มีการใช้วัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) และไบออนเทค (BioNTech)

14 ธันวาคม 2563 แซนดรา ลินด์เซย์ (Sandra Lindsay) คือคนแรกที่ได้รับวัคซีนโควิด-19 ของไฟเซอร์ในสหรัฐอเมริกา

30 ธันวาคม 2563 วัคซีนแอสตราเซนเนกา (AstraZeneca) ได้รับการอนุมัติให้ใช้ในสหราชอาณาจักร

31 ธันวาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้อนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) ร่วมกับไบออนเทค (BioNTech) ในกรณีฉุกเฉินแล้ว

16 กุมภาพันธ์ 2564 องค์การอนามัยโลกได้อนุมัติฉุกเฉินการใช้งานวัคซีนโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัทแอสตราเซนเนกา (AstraZeneca Plc.)

กุมภาพันธ์ 2564 องค์การอนามัยโลกได้อนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 โคแวกซิน (Covaxin) แอสตราเซนเนกาที่ผลิตในอินเดีย ในกรณีฉุกเฉินแล้ว

12 มีนาคม 2564 องค์การอนามัยโลกได้อนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัท จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน (Johnson & Johnson) ในกรณีฉุกเฉินแล้ว

30 เมษายน 2564 องค์การอนามัยโลกได้อนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัท โมเดอร์นา ในกรณีฉุกเฉินแล้ว

8 พฤษภาคม 2564 องค์การอนามัยโลกอนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 ที่พัฒนาโดยบริษัท ซิโนฟาร์มจากจีนเป็นกรณีฉุกเฉิน

1 มิถุนายน 2564 องค์การอนามัยโลกอนุมัติการใช้งานวัคซีนโควิด-19 โคโรนาแวคพัฒนาโดย บริษัท ซิโนแวค ที่เป็นกรณีฉุกเฉิน

2. ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารจาก 15 องค์กร สรุปประเด็นหลักสำคัญได้ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจทั้งสิ้น 7 ประเภท รวมทั้งหมด 15 บริษัท สรุปสาระสำคัญของผลกระทบจากวิกฤตการณ์เกิดโรคระบาดของไวรัสโควิด-19 ต่อภาคธุรกิจ การบริหารจัดการความเสี่ยงของภาคธุรกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ตลอดจนกลยุทธ์ของภาคธุรกิจที่จะนำไปปรับใช้ในวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตต่อไป

2.1 ธุรกิจการเกษตร

ธุรกิจการเกษตรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับภาวะธรรมชาติที่สามารถได้รับผลจากการเกิดวิกฤตทางธรรมชาติในรอบปีอยู่แล้ว เช่น การเกิดฝนแล้ง น้ำท่วม โรคระบาด ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจเกษตรจึงมีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตต่าง ๆ พอสมควร อย่างไรก็ตามการเกิดสถานการณ์โควิด 19 ไม่ได้มาจากสาเหตุทางธรรมชาติตามปกติของวงจรฤดูกาลในแต่ละปี แต่กลับกระจายตามระบบวงจรธุรกิจทั้งหมด เช่น กระทบธุรกิจต้นน้ำ คือ แหล่งส่งสินค้า (Supplier) เช่นกรณี ผู้ส่งสินค้าที่มาจากต่างประเทศจะหยุดชะงัก เพราะการระบาดของโควิดเกิดขึ้นทั่วโลก (จากกรณีกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจนำเข้าปุ๋ย) หรือการขนส่งสินค้า เพราะบริษัทขนส่งต้องหยุดดำเนินการ กระทบการบริหารกำลังคนที่ต้องมีการหยุดชะงักเพราะพนักงานติดโควิด 19 ต้องจัดสรรกำลังคน เพื่อไม่ให้กระทบกำลังการผลิต เป็นต้น ในส่วนธุรกิจเองมีผลกระทบต่อลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองการค้า ที่ไม่สามารถพบปะพูดคุยกันตามปกติได้

ในส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ของธุรกิจเกษตร พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง มีการปรับตัวไปตามสถานการณ์ธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่ ที่มีระบบการดำเนินการอย่างดี มีการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานาน มีทุนสูงจะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 น้อยกว่า ธุรกิจนำเข้าสินค้าเกษตรที่มีต้นทุนต่ำ และเป็นบริษัทขนาดเล็กกว่า

2.2 ธุรกิจการผลิต

ธุรกิจการผลิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ในสภาพที่แตกต่างกัน ตามประเภทของธุรกิจ คือ ธุรกิจที่ผลิตสินค้าจำหน่ายภายในครัวเรือน (เฟอร์นิเจอร์) ไม่ได้รับผลกระทบในทางลบในประเด็นยอดขาย แต่กลับได้รับผลดีจากการเกิดสถานการณ์โควิด 19 ทั้งนี้เพราะลูกค้า Work for home และได้รับผลกระทบจากนโยบาย lock down ซึ่งรัฐบาลประกาศใช้ทั้งประเทศ ทำให้มีความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านเฟอร์นิเจอร์มากขึ้น ในทางตรงกันข้ามกับอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้า ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับผลกระทบในประเด็นยอดขายลดลงเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะลูกค้า Work for home จึงไม่มีความต้องการเสื้อผ้าและการแต่งกายน้อยลง การ lock down ยังมีผลกระทบต่อความต้องการเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายน้อยลง จึงสรุปได้ว่า ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน

ในส่วนกลยุทธ์ของธุรกิจการผลิตที่ใช้ นั้น พบว่า ธุรกิจการผลิตประเภทของสินค้าที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ที่แตกต่างกัน ก็จะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ บริบทของธุรกิจ ต้นทุน อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่

สอดคล้องกันในธุรกิจการผลิตทั้ง 2 ตัวอย่าง คือ การรักษาสภาพความสมดุลของ Input คือ วัตถุดิบกำลังคน ที่นำเข้าสู่ระบบการผลิต กับความต้องการของตลาด

อย่างไรก็ตามจากการเก็บข้อมูล พบว่า สถานการณ์โควิด 19 ที่มีความยืดเยื้อยาวนาน ที่มีผลในวงกว้างทั่วโลก อาจทำให้ธุรกิจการผลิตขนาดเล็ก ที่ผลิตสินค้าประเภทแฟชั่นเสื้อผ้า อาจจะต้องปิดการดำเนินการไปในที่สุด

2.3 ธุรกิจการพาณิชย์

ธุรกิจการพาณิชย์ หมายถึง ธุรกิจการค้าขาย เช่น การนำเข้าสินค้า หรือส่งสินค้าออก ระหว่างประเทศ กลุ่มตัวอย่าง 2 ธุรกิจ ดำเนินการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ คือ 1) ผลิตภัณฑ์เคมี และ 2) ปุ๋ยเพื่อการเกษตรกรรม พบว่า ธุรกิจทั้ง 2 ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน ในประเด็นที่เหมือนกัน คือ 1) ระบบ logistic ที่ได้รับผลกระทบจากการที่พนักงานของบริษัทขนส่งติดโควิด 19 หรือ การเดินเรือระหว่างประเทศเกิดความล่าช้าตามท่าเรือ port ในหลายประเทศ เนื่องจากแต่ละประเทศมีนโยบายการคัดกรองเรือสินค้า และการกักกันสินค้า เพื่อให้ความปลอดภัยจากโควิด 19 จึงทำให้การขนส่งสินค้าเกิดความล่าช้า 2) มียอดขายลดลง จากข้อมูลของธุรกิจทั้ง 2 ธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ลูกค้านี้มีความต้องการสินค้าลดลง แต่มีโซ่มาจากสาเหตุของสถานการณ์โควิด 19 นั่นคือ กรณีของธุรกิจนำเข้าเคมีภัณฑ์ ยอดขายลดลงเพราะ end user มีความต้องการในการก่อสร้าง การปรับปรุงอาคารบ้านเรือนน้อยลง ธุรกิจนำเข้าเคมีภัณฑ์เป็นต้นน้ำของการผลิตสี, กาว และยาง และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ซึ่งจะส่งให้ end user อีกต่อหนึ่ง จึงได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ลดลงไปด้วย ในส่วนของธุรกิจนำเข้าปุ๋ย ยอดขายลดลงมีส่วนมาจากทั้งสถานการณ์โควิด 19 และเนื่องจากปีนี้ฝนตกคือน้ำดีมาก ทำให้ความต้องการในการใช้ปุ๋ยเคมีน้อยลงในประเด็นที่แตกต่างกัน คือ การพบปะลูกค้าในธุรกิจนำเข้าปุ๋ยได้รับผลกระทบมาก เพราะไม่สามารถพบลูกค้าในวิถีปกติได้ เพราะในการพบปะลูกค้าต้องมีการแสดงสินค้าตัวอย่าง หรือการทำการทดลองในแปลงสาธิต (2) ความแตกต่างที่เกิดจากสถานการณ์โควิด 19 เนื่องจากธุรกิจนำเข้าเคมีภัณฑ์ เป็นธุรกิจ B to B มีความสัมพันธ์กับลูกค้ามาเป็นเวลานาน การนำเสนอสินค้าง่ายและสะดวก โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย ในขณะที่ธุรกิจนำเข้าปุ๋ยเป็นธุรกิจค้าปลีก เป็นธุรกิจที่ถึง end user โดยตรง จึงมีความละเอียดในข้อมูลของ end user ในแต่ละราย สรุปได้ว่า ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ต่อธุรกิจการพาณิชย์ มีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันตามบริบทของธุรกิจนั้น ๆ

ในส่วนของการยุทธศาสตร์การบริหารงาน พบว่า ธุรกิจการพาณิชย์ที่มีลักษณะบริบทขององค์กรแตกต่างกัน จะมีการกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกันไป ตามลักษณะสินค้าที่นำเข้า

2.4 ธุรกิจการก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจก่อสร้าง เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับอสังหาริมทรัพย์ จากการศึกษาพบว่า สถานการณ์โควิด 19 มีผลกระทบต่อธุรกิจการก่อสร้างในลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ในธุรกิจก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ ไม่ได้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ทั้งนี้เพราะนักลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่มีเงินลงทุนจำนวนมาก และมีนักลงทุนต่างชาติถือหุ้นร่วมด้วย จะมีแนวคิดที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและรอดสถานการณ์โควิด 19 เมื่อดีขึ้นจะสามารถรับลูกค้าได้เลย ในส่วนของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จะได้รับผลกระทบต่อสถานการณ์โควิด 19 ก่อนข้างมาก เพราะลูกค้าชะลอการซื้อ ประกอบกับธนาคารปล่อยสินเชื่อเพื่อสร้างบ้านก่อนข้างเข้มงวด จึงมีผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางและเล็กเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้โครงการขนาดกลางและเล็กยังได้รับผลกระทบจากราคาวัสดุก่อสร้างในอัตราค่อนข้างสูง คือ ราคาเหล็ก ทั้งนี้เพราะผลกระทบจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการบ้านอยู่อาศัยแบบบ้านเดี่ยวมีมากขึ้นในช่วงเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2564 ทำให้ราคาเหล็กสูงขึ้นมาก ซึ่งมีผลต่อต้นทุนการก่อสร้างโครงการ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่โครงการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ต้องรับภาระต้นทุนการก่อสร้างอีกด้วย

ในส่วนของกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 นี้ ธุรกิจก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้พยายามปรับตัวโดยการนำกลยุทธ์ปรับการทำธุรกิจ เช่น การเปิดเฟสขนาดเล็กไม่เกิน 2 ไร่ เพื่อหลีกเลี่ยงกฎหมายการจัดสรร หรือในกรณีบริษัทที่ปรึกษาทางการออกแบบโครงการก็จะเน้นการรับบริการให้คำปรึกษาทางธุรกิจมากกว่ารับงานก่อสร้าง เป็นต้น

2.5 ธุรกิจการเงิน

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจการบริการด้านการเงินได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ในมิติที่แตกต่างกัน คือ ในมิติของลูกค้า พบว่า ลูกค้ามีกำลังซื้อน้อยลง คือ กรณีหากลูกค้าซื้อประกันและจะต่อประกันภัย พบว่า ลูกค้าจะพยายามต่อรองให้มีการส่งเบี้ยประกันน้อยลง หรือ ให้มีระยะเวลาการผ่อนเบี้ยประกัน ในมิติของการสื่อสารกับลูกค้า สถานการณ์โควิด 19 ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านวิธีของ Social ผ่านระบบ VDO call หรือระบบ online conferences ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าพอสมควร อย่างไรก็ตามในกรณีบริษัทที่ปรึกษาประกันภัย พบว่า เนื่องจากเป็นบริษัทที่มี Scale ขนาดใหญ่ จะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 น้อยกว่า ในธุรกิจประกันชีวิตขนาดเล็ก สรุปได้ว่า ธุรกิจการเงินที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบริษัทหนึ่ง คือ บริษัทที่ปรึกษาประกันภัย จะได้รับผลน้อยกว่า ในบริษัทที่ขายประกันชีวิตที่เป็นลูกค้ารายย่อย Retail นั่นเอง

ในด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตในธุรกิจการเงิน พบว่า ทีมงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้ง 2 ธุรกิจให้ความสำคัญเหมือน ๆ กัน กับการมีทีมงานที่เข้มแข็งการรักษาขวัญและกำลังใจของทีมงาน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อรักษาธุรกิจให้ยั่งยืน คือ การสร้างและรักษาทีมงานนั่นเอง

2.6 ธุรกิจบริการ

จากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ธุรกิจบริการมีความเกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยว ทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งจากการเกิดสถานการณ์โควิด 19 ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวทั้งของไทยและนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจบริการอย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการอื่น ๆ ต่อเนื่อง เช่น รถทัวร์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ ธุรกิจหยุดชะงัก จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม พบว่า ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 อย่างรุนแรงและยาวนาน

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานการณ์วิกฤตนี้ ธุรกิจบริการที่มีขนาดเล็กต้องหยุดการดำเนินการ และได้พยายามรวมตัวกันเพื่อขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยผ่านสมาคมการท่องเที่ยวระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค เพื่อรองรับข้อมูลความต้องการความช่วยเหลือต่าง ๆ ไปยังรัฐบาล เพื่อให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือ ทั้งนี้เพราะรายได้จากการท่องเที่ยว คือ รายได้หลักของรัฐบาลเช่นกัน

2.7 ธุรกิจอาหาร

ธุรกิจอาหารนับว่าได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 อย่างมาก เนื่องจากการใช้นโยบาย lock down ทำให้ไม่มีลูกค้า หรือ แม้ว่าผ่อนคลายการ lock down แล้ว ลูกค้ายังคงลดลงเพราะไม่แน่ใจว่าจะติดเชื้อหรือไม่ และเพราะยังไม่ได้รับวัคซีนอย่างทั่วถึง เจ้าของธุรกิจต้องปรับตัวให้ผ่านสถานการณ์ พบว่า ธุรกิจอาหารที่มีทุนมาก จะได้เปรียบธุรกิจอาหารขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีบริการแบบ made to order หรือ chef table ที่ให้บริการลูกค้าอย่างใกล้ชิด มีลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่เป็นลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่องจะมีโอกาสอยู่รอดมากกว่า ธุรกิจที่เป็น mass แม้ว่าจะลงทุนสูงกว่าก็ตาม

ในส่วนของกลยุทธ์ที่ธุรกิจอาหารใช้นั้นพบว่า ธุรกิจอาหารทั้ง 2 บริษัทที่กลุ่มตัวอย่างยอมใช้กลยุทธ์ถดถอย คือ ปิดสาขา และปิดกิจการ เพื่อรอให้สถานการณ์โควิด 19 ดีขึ้น จึงจะเริ่มดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งจะเป็นธุรกิจอาหารในรูปแบบใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ New normal ของโลกปัจจุบันต่อไป

โดยสรุปสถานการณ์โควิด 19 มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท และกระทบวงจรของการทำธุรกิจทุกมิติ ตั้งแต่ ระบบวัตถุดิบนำเข้า (supplier) ระบบการส่งสินค้า (logistic) และระบบกำลังคน (human reuses) ระบบการขายและการตลาด (sale and marketing)

การดำเนินธุรกิจทุกประเภทมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ตามความบริบทขององค์กร ธุรกิจที่ปรับตัวได้เร็ว เข้าใจสถานการณ์ และมีข้อมูลที่จะคาดการณ์สถานการณ์

อภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลทฤษฎี จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ของการเกิดการระบาดของโควิด 19 นับว่าเป็นสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ (Business environment) ที่ไม่มีธุรกิจใดคาดการณ์ว่าเกิดขึ้น โดยสถานการณ์การระบาดแพร่กระจายไปอย่างกว้างขวางทั่วทุกประเทศทุกภูมิภาคของโลก และการแพร่ระบาดเป็นไปอย่างต่อเนื่องยาวนานเนื่องจากไวรัสโควิด 19 ก็มีการปรับเปลี่ยนสายพันธุ์เพื่อการแพร่กระจายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง แม้ว่าจะมีการวิจัยและผลิตวัคซีนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้คนสามารถต่อสู้กับไวรัสโควิด 19 ได้ แต่ก็ยังไม่มีใครสามารถคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์จะหยุดเมื่อใด หรือจะมีการชะลอตัวของการระบาดเมื่อใด ดังนั้นในส่วนของธุรกิจจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Contingency Theory

ซึ่งจากการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากธุรกิจ 7 ประเภทนั้น พบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปรับตัวจึงจะสามารถสร้างความสมดุลกับสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 นี้ บางธุรกิจได้รับผลกระทบทางลบ บางธุรกิจได้รับผลกระทบทางบวก ซึ่งธุรกิจเหล่านั้นได้เลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับทฤษฎี Tow Matrix กล่าวคือ

บางธุรกิจพบ จุดอ่อนในการดำเนินการแต่ยังมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์ จึงทำการการเลือกหยุดผลิตบางส่วนเช่นธุรกิจ การผลิตเสื้อผ้า (โปรดอ่านรายละเอียดใน บทที่ 4) หรือบางธุรกิจเลือกที่จะเปลี่ยน Platform การทำธุรกิจไปทำด้านอื่น ๆ เช่น การทำธุรกิจก่อสร้าง (โปรดอ่านรายละเอียดใน บทที่ 4) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO)

ในขณะเดียวกันยังคงมีบางธุรกิจมีจุดแข็งและมองเห็นโอกาสที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด จึงใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เช่น ธุรกิจการผลิตและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ที่พบว่ามียอดขายสูงขึ้นสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 จนสามารถเพิ่มกำลังผลิตในช่วงเวลาดังกล่าว (โปรดอ่านรายละเอียดใน บทที่ 4)

นอกจากนั้น มีธุรกิจที่พบว่า มีจุดแข็งในการทำธุรกิจแต่ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์ระบาดของโควิด 19 เลือกใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST) ได้แก่ การลดคนงานบางส่วนเลือก

พนักงานที่เป็นกลุ่มที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงเพื่อเป็นกลุ่มที่จะหารายได้ให้กับหน่วยงาน เช่น ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการประกันภัยและธุรกิจประกันชีวิต หรือ ธุรกิจการผลิตและการจำหน่ายสินค้าเกษตร ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาแทนกำลังคน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ และประหยัดต้นทุนด้านแรงงานจำนวนมาก นอกจากนี้มีธุรกิจที่ผันตัวเองมาเป็นการขาย Online เช่น ธุรกิจเสื้อผ้าส่งออก หรือ การเลือกวิธีการที่จะรักษาลูกค้าเดิมไว้ของธุรกิจการนำเข้าเคมีภัณฑ์และปุ๋ย (โปรดอ่านรายละเอียดใน บทที่ 4)

ในขณะเดียวกันบางธุรกิจมีจุดอ่อนเดิมอยู่แล้วจะพบกับอุปสรรคจากการระบาดของโควิด 19 และยากที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จึงจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์เชิงถดถอย (WT) คือ การหยุดกิจการ เช่น ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร และธุรกิจบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการนักท่องเที่ยว (โปรดอ่านรายละเอียดใน บทที่ 4)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์วิกฤต

1. รักษาลูกค้าเดิม โดยการสื่อสารทางตรงและการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการจะทำให้ได้อยู่รอดในภาวะวิกฤต
2. การรักษาพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น Supplier หรือแหล่งเงินทุน จะช่วยให้เกิดการประนีประนอม เช่น การขอผ่อนปรนค่าปรับ การขอยืดเวลาส่งเงินให้กับ Supplier จะช่วยบรรเทาความเดือนร้อนจากภาวะวิกฤติได้ สมาคมหรือองค์กรที่ธุรกิจเป็นสมาชิกอยู่
3. การรักษากำลังคน การเอาใจใส่และดูแลคนงานเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกำลังคนเหล่านี้ก็จะเข้าใจและสามารถช่วยเหลือองค์กรในลักษณะพึ่งพิงซึ่งกันและกันได้
4. การมีข้อมูลรอบด้าน ในสถานการณ์วิกฤตองค์กรย่อมเกิดการชะงักงัน การตัดสินใจดำเนินการเป็นค่อนข้างยาก จึงต้องอาศัยการมีข้อมูลรอบด้านที่เป็นข้อมูลที่ผ่านการคัดกรองให้เป็นข้อมูลที่ดีที่ถูกต้อง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ
5. การเปิดธุรกิจบน Platform online จะเป็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจในสภาวะการณ์ที่เกิดโรคระบาดจากคนสู่คน การทำธุรกิจ online จะเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารได้สะดวกและปลอดภัยจากการแพร่เชื้อโรคระบาดโควิด 19
6. การลดขนาดองค์กร Down Sizing โดยมุ่งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กลง และพยายามรักษาลูกค้าไว้เพื่อให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตไป

REFERENCES

- ASIS. International., (2009). "*Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use*"., ASIS SPC.1-2009, American National Standard,
- Beasley, Clune and Hermansom., (2005). "Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation". *Journal of Accounting and Public Policy*. 24. P. 521- 531.
- CNN Health. (2020). *First US case of Wuhan coronavirus confirmed by CDC*. [online]. Retrieved from 22 January 2020, <https://edition.cnn.com/2020/01/21/health/wuhan-coronavirus-first-us-case-cdc-bn/index.html>
- Philip, Kotler., Herman wan, Kartajaya. & Wan, Setiawan. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Philip, Kotler. (2004). *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solution*. New york: Johni wiley & Sons.
- Raftery, J., (1994). *Risk Analysis in project management*. England: London, E & FN Spon.
- Shrivastava, P. Mitroff, I.I., Miller, D. & A. Miglani. (1988). " Understanding industrial crises". *Journal of Management Studies*, 25, 4 P. 285-304.
- Sky News. (2020). Coronavirus outbreak: First confirmed cases in Europe as France declares three infections. [online]. Retrieved from 25 January 2020, <https://news.sky.com/story/coronavirus-outbreak-hospital-to-be-built-in-five-days-as-death-toll-rises-in-china-11916211>
- Steven Fink., (2000). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Nebraska: Lincoln, universe.
- Venette, S. J., (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. Michigan: Ann Arbor, UMI Proquest Information and Learning.