

**การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติ
ในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)*
MANAGEMENT STRATEGY IMPLEMENTATION
IN A NEW NORMAL MODEL**

กมลพร กัลยาณมิตร

Kamolporn Kalyanamitra

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkokthonburi University, Thailand

E-mail: kramonporn@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) 2) แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน และผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ที่ปรึกษาภาคอุตสาหกรรม และพนักงานลูกจ้างบริษัท รวมจำนวน 12 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป โดยวิธีการเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ โดยผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน 3) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย เช่น เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น มาเป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารนำมาสร้างความได้เปรียบ 4) กลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากร 5) กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขันโดยผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 6) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี ด้านแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติใน

* Received 30 March 2021; Revised 23 April 2021; Accepted 26 April 2021



รูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์การต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตร การตัดสินใจต้องฉับไวและยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, รูปแบบ, ความปกติใหม่

Abstract

This objectives of this research to study 1) the management strategy implementation in a new normal model, 2) to approach the management strategy implementation in a new normal model. This research was qualitative research. The key informants were the executives in public and private sectors; the business industry consultant 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) the strategy of vision side, leaders should have a clear vision and be ready to firmly cope with changes. 2) the change management strategy side, creating emotional strength was a driving force for efficiency productivity. 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 6) value creation strategy side, the executives created value for products and services to reach and build the trust of consumers.

Keywords: Strategy Management, Model, New Normal

บทนำ

ในปัจจุบันนี้องค์การต่างๆ ในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรุนแรง เพราะสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด - 19 ดูเหมือนจะหนักหนาสาหัสกว่าทุกวิกฤติที่ผ่านมา ดังนั้น แต่ละองค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการทำงาน และการใช้



กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเนื่องมาจากโรคระบาดโควิด - 19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลกมากกว่าครึ่งปี มีผู้ติดเชื้อเป็นจำนวน 100 กว่าล้านคน โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ยังน่าเป็นห่วงเพราะมีจำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุด (ธนรักษ์ ผลิตพันธ์, 2563) และความคืบหน้าของการฉีดวัคซีนในประเทศต่าง ๆ ที่คาดว่าจะจะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยยับยั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ได้ หากมองข้ามไปในอนาคตช่วงหลังวิกฤติโควิด - 19 ถึงเศรษฐกิจไทย รวมถึงบริบทของสังคมและความปกติใหม่ (New Normal) ว่าจะเปลี่ยนไปอย่างไร เพื่อรับมือกับวิกฤติโควิด - 19 ครั้งนี้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “วิกฤติที่ไม่เหมือนวิกฤติใดในอดีต (This Time is Really Different)” โดยมีรูปแบบของการเกิดที่ต่างจากวิกฤติอื่นในอดีต เริ่มต้นจากการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วของไวรัสโควิด - 19 กลายเป็นมหาวิกฤติทางสาธารณสุขโลก ภาครัฐในหลายประเทศต้องเข้ามาตราการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการแพร่ระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยหยุดชะงักพร้อมกัน (Global Simultaneous Shocks) กิจกรรมการผลิตที่หยุดชะงักพร้อมกับรายได้และกำลังซื้อที่ลดลง โดยความรุนแรงของสถานการณ์ลุกลามเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจในลักษณะพิเศษคือ เป็นวิกฤติทั้งด้านอุปทานและอุปสงค์พร้อมกัน (Brinca, P. et al, 2020)

นับตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ประเทศไทยล็อกดาวน์เพื่อแก้ปัญหาโรคระบาดโควิด-19 มีอัตราการเสียชีวิตน้อยกว่าจากจำนวนผู้ติดเชื้อทั้งหมดเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการบริหารจัดการทางด้านสาธารณสุขที่ดี โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้ง “ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน” แต่อย่างไรก็ดี เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ประเทศไทยต้องเผชิญกับการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่อีกครั้ง โดยการระบาดรอบใหม่นี้เริ่มเมื่อช่วงเวลาดังแต่เดือน มกราคม พ.ศ. 2564 มีจำนวนผู้ติดเชื้อเป็นจำนวนหลักร้อยต่อวัน ซึ่งการระบาดของโรคที่รุนแรงขึ้นมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ผู้คนเกิดความกังวลและลดการเดินทางท่องเที่ยวไปในสถานที่ที่ผู้คนพลุกพล่าน จนภาครัฐต้องเข้ามาตราการควบคุมโรคที่เข้มข้นขึ้น (ศูนย์วิจัย Krungthai COMPASS, 2564) ความเข้มงวดของมาตรการควบคุมโรคของภาครัฐ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบเชิงลบต่อผลของการล็อกดาวน์เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 ปีที่ผ่านมา ทำให้มีต้นทุนทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นไม่น้อยเช่นกัน เช่น ภาครัฐใช้งบประมาณจำนวนมากในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบหลังสถานการณ์เริ่มดีขึ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือภาคธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีมากพอในการวางแผนธุรกิจหรือตั้งรับกับสถานการณ์แล้ว เพียงรายได้หายไปแค่เดือนเดียวก็อาจทำให้ธุรกิจมีปัญหาถึงกับปิดตัวได้ จึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจหรือผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมเพื่อมองเห็นภาพหลังปลดล็อกโควิด - 19 และวางแผนรับมือได้ถูกต้อง



การมองเห็นภาพในอนาคตโดยการนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติดังที่ ลอเรนซ์ จี. เฮอปีเนียก ได้กล่าวถึง 4 องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและบรรลุผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) โครงสร้างองค์กรและ 4) ภาวะผู้นำองค์กร (Lawrence G., 2005) โดยผลกระทบของปัจจัยทั้ง 4 ดังกล่าวจะส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 4 ได้เป็นอย่างดีและสอดคล้องกันทำให้คาดการณ์ได้ว่าองค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่องค์กรต้องการ ทำให้เห็นแนวทางของผู้ประกอบการในยามที่ธุรกิจหยุดชะงักแต่ต้นทุนไม่ได้หยุดตาม ก็คือ การใช้กลยุทธ์ดำเนินการ “ลดต้นทุนคงที่ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เจริญยึดเหนี่ยวเครดิตกับคู่ค้า ทำตลาดออนไลน์เสริม” และอีกแนวทางคือ หลังจากประเทศไทยผ่านพ้นวิกฤติ โควิด - 19 แล้ว ทุกองค์กรจะเกิดเป็นรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “New Normal หรือ ความปกติใหม่” เพราะแม้ประเทศไทยสามารถบริหารจัดการโรคระบาดโควิด - 19 ได้ดี แต่ยังมีความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของประเทศรอบนอกอยู่ และตราบดีที่ยังไม่สามารถหาวัคซีนป้องกันโรคระบาดโควิด - 19 ได้เร็วและเพียงพอต่อประชากรทั้งประเทศแล้ว โอกาสที่การระบาดจะกลับมาระบาดได้อีกดังเช่นประเทศต่าง ๆ ในขณะนี้ที่ต่างเผชิญกับการระบาดระลอกใหม่นับครั้งไม่ถูก ดังนั้น การบริหารองค์กรจะเปลี่ยนแปลงจากเดิมเข้าสู่ยุคภาวะความปกติใหม่ (New Normal) และจะอยู่กับการทำงานในรูปแบบความปกติใหม่ตลอดไป เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from Home) การประชุมออนไลน์ รวมถึงการติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)
2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน และผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ที่ปรึกษาภาคอุตสาหกรรม และพนักงานลูกจ้างของสถานประกอบการ รวมจำนวน 12 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล



และการสร้างข้อสรุป (Miles, M. & Huberman, A., 1987) โดยวิธีการเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผลการวิจัย

1. การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

1.1 กลยุทธ์วิสัยทัศน์ผู้นำ ในสถานการณ์วิกฤติโรคระบาดเช่นนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อวางแผนนำกิจการให้ผ่านพ้นวิกฤติโควิด - 19 ไปให้ได้ภายใต้ความสามารถของฝ่ายบริหารโดยองค์การธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาแต่สิ่งสำคัญอยู่ที่ผู้นำต้องมีคือ ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้าและคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มากระทบได้อย่างมั่นคงจากการสอบถามข้อมูลผู้บริหารศูนย์การค้าได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...เรามีประสบการณ์ในการทำศูนย์การค้ามากกว่า 62 ปี แล้ว เป็นผู้บริหารที่เป็นจุดศูนย์กลางของทุกอย่าง และผ่านวิกฤติมาทุกยุคทุกสมัยไม่มีรายได้สักบาทก็เคยผ่านมาแล้วจึงมีประสบการณ์มาก การเผชิญวิกฤติโควิด 19 นี้ จึงเป็นบทเรียนที่ดี ถือว่าเป็นอีกโอกาสดีที่จะได้รีเซ็ตตัวเองในครั้งใหม่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563) จากการสอบถามข้อมูลที่ปรึกษาการบริหารองค์การได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...เมื่อวิเคราะห์องค์กรแล้วรู้ว่ามีความแข็งแกร่งในด้านใดแล้ว ต้องนำมาเสริมความแข็งแกร่ง โดยเตรียมการก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นการตั้งรับ การวิเคราะห์จุดแข็งเช่นนี้ทำให้้องค์การมีความพร้อมมากขึ้นเมื่อมีเรื่องไม่คาดฝันเกิดขึ้น เพราะโลกนี้ไม่มีอะไรแน่นอน เหตุร้ายต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

กลยุทธ์การบริหารกิจการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแบรนด์ให้มีความเข้มแข็งมีความน่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงิน ผู้บริโภค และมีผลการประกอบการที่ดี มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์ ที่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีบุคลากรที่หลากหลาย มีความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสังคม ทำให้จุดแข็งเหล่านี้กลายเป็นศักยภาพด้านการลงทุนที่น่าเชื่อถือ

1.2 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การระบาดโควิด - 19 ยังไม่สิ้นสุดทำให้การบริหารในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) ที่ยากลำบากก็ขยับเข้าใกล้มาเรื่อย ๆ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องถามตัวเองว่ามีความพร้อมรับมือมากน้อยเพียงใดภายใต้



สภาวะความไม่แน่นอนเช่นนี้ ซึ่งองค์การชั้นนำต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นจุดอ่อนที่จุดรั้งให้เดินหน้าต่อไปได้ไม่ถนัด ดังนั้น ผู้บริหารต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การเข้าใจและคุ้นชินต่อการเผชิญกับความเสี่ยง ให้มีวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลวและเข้าใจว่าความล้มเหลวในบางสถานการณ์อาจหลีกเลี่ยงได้ยากเช่นขณะที่เกิดโรคระบาดเช่นนี้ โดยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ ให้สามารถเปลี่ยนแปลงความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันมาเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างผลงาน จากการสอบถามข้อมูลเจ้าของโรงแรมได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...โรงแรมเพิ่งเปิดทำให้มีค่าใช้จ่ายมากมายที่รอเราอยู่ พอเจอสถานการณ์โควิด - 19 ก็พรวดทุกอย่างไปจากเรา ทำรายได้หายไปในเวลาที่รวดเร็วมาก ช่วงแรก ๆ เครียดมากต้องตัดสินใจเปลี่ยนแผนกะทันหันระหว่างทาง เพราะส่งผลให้ธนาคารเข้มงวดกับการพิจารณาอนุมัติวงเงินให้ธุรกิจมากขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563) จากการสอบถามข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...พบว่าพนักงานติดเชื้อไวรัสโควิด - 19 ทำให้ทางธนาคารต้องมีการประกาศปิดสำนักงาน และปิดสาขาหลายแห่งเพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน พนักงานที่ติดเชื้อก็ต้องเข้ารักษาตัวในโรงพยาบาล ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เกิดเหตุก็ต้องกักตัวอยู่บ้านเพื่อเฝ้าสังเกตอาการเป็นเวลา 14 วัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

การดำเนินธุรกิจที่แม้จะแตกต่างกันในประเภทของกิจการแต่ก็ล้วนมีปัญหาไม่ต่างกันต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน ไม่ว่าธุรกิจการท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร ที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างหนัก โดยเฉพาะธุรกิจที่มีฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติมาจากต่างประเทศ ผลจากวิกฤตครั้งนี้ทำให้หลายองค์การตระหนักได้ว่าไม่ควรจะยึดรายได้จากทางเดียว และกลุ่มเดียว ควรสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลายและเพิ่มช่องทางการทำการตลาดกับคนในประเทศด้วย ในขณะที่องค์การบางแห่งประสบปัญหาสภาพคล่อง ธนาคารเข้มงวดในการอนุมัติ พนักงานมีการติดเชื้อ ต้องปิดสาขาคัดองค์การ ทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์การธุรกิจ ส่วนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน Work From Home อาจไม่เหมาะกับการทำงานที่บ้านเป็นระยะเวลานาน เพราะบุคลากรไม่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และสถานที่ในการทำงาน

1.3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทยทั้งทรัพยากรการบริหาร ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ท่าเลที่ตั้งสภาพภูมิอากาศ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารที่มีความมั่นคงทางอารมณ์และ



ต้นตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมกับตระหนักว่าตนยังต้องค้นคว้าเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุดร่วมกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนานเพื่อนำมาสร้างความได้เปรียบในการพยากรณ์ภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้แม่นยำในการบริหารตามรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) จากการสอบถามข้อมูลนักวิชาการได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...ประเทศไทยของเรามีต้นทุนด้านความหลากหลายทางชีวภาพสูงมาก ถือเป็นจุดแข็งในด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจชีวภาพ สามารถนำมาต่อยอดและยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563) จากการสอบถามข้อมูลเจ้าของสถานที่ท่องเที่ยวติดอันดับโลกได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...ประเทศไทยเรามีความโชคดีหลาย ๆ อย่าง มีความอุดมสมบูรณ์แม้จะอยู่ในช่วงโรคโควิด - 19 ที่ระบาดเหมือนกับอีกหลาย ๆ ประเทศในโลกนี้แต่ไม่ได้เผชิญกับปัญหาการขาดแคลนอาหารและวัตถุดิบต่าง ๆ จึงมั่นใจและเชื่อมั่นว่าต่อไปชาวต่างชาติก็จะมองประเทศเราในฐานะประเทศที่มีความปลอดภัย ความอุดมสมบูรณ์และความมั่นคงทางอาหาร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

นับเป็นความโชคดีของประเทศไทยที่มีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้านเช่น เกษตรกรรมอาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น สามารถนำมาใช้สร้างความได้เปรียบในการเข้าใจและเข้าถึงผู้บริโภคที่หันมาสนใจเกี่ยวกับสุขภาพ ทำให้ธุรกิจด้านสุขภาพมีโอกาขยายตัวมากขึ้น รวมถึงธุรกิจอีคอมเมิร์ซต่าง ๆ และเป็นโอกาสดีในการผลักดันให้ธุรกิจที่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนต่าง ๆ เข้าสู่การจดทะเบียนให้ถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า เช่น ธุรกิจสปา เพราะประเทศไทยมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางเชื่อมต่อภูมิภาคต่าง ๆ ในอาเซียน เหมาะแก่การเป็นฮับ (Hub) หรือฐานที่ตั้งของสำนักงานภาคธุรกิจ มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี มีระบบธนาคารพาณิชย์ที่ค่อนข้างเข้มแข็ง เนื่องจากได้ผ่านบทเรียนจากวิกฤติในปี พ.ศ. 2540 มาแล้ว ทำให้ทุกภาคส่วนมีวิธีการรับมือที่ดี

1.4 กลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงาน ช่วงวิกฤติโควิด - 19 นี้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลในแง่ของการมีมนุษยธรรมกับความรับผิดชอบผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำคู่กันไป ซึ่งวิกฤติคืออุปสรรคที่ทำให้ยากท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ผู้นำจึงต้องแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงสร้างความสุขให้บุคลากรมีความมั่นใจ โดยสื่อสารรายวันกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ และต้องควบคุมสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรให้ได้ เพื่อช่วยทั้งในเรื่องสุขภาพจิตและความมั่นคงในงานให้แก่บุคลากร เพราะวิกฤตินี้ทุกคนต่างเต็มไปด้วยคำถามมากมายทั้งในเรื่องครอบครัว ความมั่นคงในงาน ในฐานะผู้บริหารจึงต้องสามารถสรุปเป้าหมายให้ได้ทั้งสองอย่าง เพราะบุคลากรคือผู้สร้างผลงาน



และทำให้แก่องค์กร จึงต้องช่วยบรรเทาความกังวลใจและความเดือดร้อนของบุคลากรให้ ลดลงและไม่ขวัญเสีย จากการสอบถามข้อมูลที่ปรึกษาด้านธุรกิจได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลกระทบมากกว่าการระบาดครั้งใหญ่ ๆ ที่ผ่านมา ทั้งต่อ การดำเนินชีวิตของผู้คน การทำงานขององค์กรต่าง ๆ การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ทำให้ กิจกรรมทางเศรษฐกิจเผชิญกับภาวะชะงักงัน ผู้คนตกงาน และกำลังซื้อที่หดหาย ส่งผลกระทบ ต่อห่วงโซ่อุปทานไปทั่วโลก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563) จากการสอบถามข้อมูลที่ ปรึกษาภาคอุตสาหกรรมได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...ประเมินสถานการณ์โลกว่าเราจะมีวัคซีนมาแก้ปัญหานี้ได้ทั่วถึงภายในปี พ.ศ. 2564 ขณะนี้แม้ภาครัฐจะคลายล็อกทางเศรษฐกิจเกือบทั้งหมดแล้ว แต่คาดว่าภายใต้ สถานการณ์เศรษฐกิจไทยในไตรมาส 3 ของปีนี้ ภาพรวมเศรษฐกิจไทยก็ยังน่าห่วงอยู่ดี เพราะ กำลังซื้อของคนในประเทศไม่ได้ฟื้นตัวมากนัก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

อุปสรรคที่เกิดจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโควิด - 19 ทั้งจากประเทศไทยและ ทั่วโลกยังไม่ยุติ ในขณะที่วัคซีนเริ่มทยอยฉีดให้ประชาชนเป็นกรณีฉุกเฉินในหลายประเทศ แต่ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยยังน่าเป็นห่วง เพราะกำลังซื้อของประชาชนลดลง ผู้คนตกงาน เศรษฐกิจโลกก็ยังคงชะลอตัว การส่งออกของประเทศไทยยังประสบปัญหา พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง การปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศภาคการท่องเที่ยวและ ธุรกิจต่าง ๆ ที่ไม่มีนักท่องเที่ยวซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย

1.5 กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยการรักษา ความสามารถในการแข่งขัน คือ การเรียนรู้จากการแข่งขันเพื่อจุดประกายการเปลี่ยนแปลงใน โมเดลธุรกิจองค์กรที่จะทำให้องค์กรขึ้นหน้าคู่แข่งได้ โดยการสร้างความเชี่ยวชาญในการ เปลี่ยนอย่างฉับพลันของดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเล็งเห็น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังคุกคาม จำแนกองค์ประกอบของความเสียดังกล่าว นำ องค์ประกอบที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร แล้วจึงหาทางดึง องค์ประกอบดังกล่าวมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการสอบถามข้อมูลผู้บริหาร องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...ด้านธุรกิจแพคเกจจิ้ง เรามุ่งขายสินค้าและบริการด้านบรรจุภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป...ด้านธุรกิจขนส่งสินค้า โลจิสติกส์และ เอ็กส์เพรส ก็มีมาตรการที่ เข้มงวดตั้งแต่การรับสินค้า การจัดการคลังสินค้า ตลอดจนการจัดส่งสินค้า.....” ด้านธุรกิจ เคมีคอลส์ก็เร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถการแข่งขันใน



ตลาด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563) จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...การสร้างแบรนด์คือ การที่เราจะมีคุณค่าส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างไร ยิ่งในช่วงวิกฤติ การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 องค์กรเราไม่ได้ทำแค่อสังหาริมทรัพย์อย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังทำในเรื่องของการจัดการอสังหาริมทรัพย์ด้วย เรามีทีมดูแลลูกค้าที่ใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมนี้ เราเอาเงิน 1 บาท จากกำไรทุก 100 บาท ตั้งสำรองเพื่อว่า หากบ้านลูกค้ามีปัญหาเราจะได้เข้าไปดูแลช่วยเหลือลูกค้าได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

นอกจากนี้การรักษาความสามารถในการแข่งขันโดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการ เช่น ลดพนักงาน ลดจำนวนสาขา ลดเวลาการทำงานให้เหมาะสม บทบาทแผนการตลาดและการลงทุนต่าง ๆ ใหม่ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การทำงาน การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า เช่น ใช้สร้างช่องทางการขายออนไลน์ ใช้ Facebook YouTube และ Instagram ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสารหรือดูแลลูกค้า เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิด หาวิธีใหม่ ๆ หรือช่องทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างรายได้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

1.6 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ในโลกของการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดจากการระบาดโควิด - 19 นี้ ทำให้ผู้คนต้องมีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) มีผลทำให้พฤติกรรมกรรมการบริโภครูปแบบใหม่เกิดขึ้นโดยผู้บริโภคซื้อของออนไลน์ ผ่านสื่อโซเชียล เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตตลอดเวลา (Hyper - Connected) และมีข้อมูลสินค้าอย่างท่วมท้นในโลกอินเทอร์เน็ต ช่วงเวลานี้จึงเป็นช่วงสำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการขององค์กรในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค โดยการเข้าใจการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารและตอบสนองต่อความต้องการเชิงลึกของฐานลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ได้ จากการสอบถามข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจสปาขนาดใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...เปิดให้บริการ Spa Wellness Online Services แบบส่วนบุคคลเพื่อเสริมสร้างสุขภาพให้แก่ลูกค้า และบุคคลทั่วไป ผ่านช่องทาง Video Conference ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกาย ใจโดยทีมผู้เชี่ยวชาญ ด้านโภชนาการ การออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ โดยครูฝึกสอนเฉพาะด้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563) นอกจากนี้จากการสอบถามข้อมูล ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า



“...เราจะปรับไลน์โปรดักต์ โดยเน้นกลุ่มเมนูสุขภาพเพื่อสุขภาพออร์แกนิก ลดน้ำตาลลดโซเดียม ทั้งนี้ก็เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและเทรนด์ของผู้บริโภคยุคใหม่นี้ ซึ่งขณะนี้หันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

การสร้างคุณค่า (Create Value) ให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ ในสถานการณ์การระบาดโควิด - 19 จึงต้องสร้างสินค้าและบริการที่แปลกใหม่ มีเรื่องราวความเป็นมา มีวิสัยทัศน์ มีเอกลักษณ์ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ควบคู่กับ Service Mind ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดเมื่อซื้อสินค้าหรือใช้บริการ รวมถึงแบ่งปันและช่วยเหลือทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ พ้นตัวไปด้วยแล้วยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ด้วย

2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยสถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด - 19 ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้เข้าความปกติใหม่ (New Normal) โดยปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบวิถีใหม่นี้ให้เคยชิน เพราะแม้จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่อการอยู่รอด แต่ในความเสี่ยงย่อมมีโอกาสโดยการปรับตัวเพื่อคว้าโอกาสที่อยู่ท่ามกลางวิกฤติได้โดยผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าว่าภาพของธุรกิจจะเปลี่ยนไปอย่างไร เพื่อเตรียมพร้อมหาทางรับมือใช้วิกฤติเป็นโอกาสสุดต้นทุน เก็บเงินสด เพิ่มสภาพคล่อง ปรับวิธีการทำงานเพื่อลดการใช้จ่ายมากกว่าเรื่องการลดคน ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าเพื่อรักษาไว้ตลอดไป ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงวิเคราะหปรับเปลียนองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป จากการสอบถามข้อมูลที่ปรึกษากลุ่มธุรกิจการค้าได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...ให้มองวิกฤติโควิด - 19 ครั้งนี้ให้เป็นโอกาสแบบวิถีใหม่ New Normal โดยยกระดับมาตรฐานการบริการ เมื่อก่อนเน้นปริมาณ เช่น การท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวมาเที่ยวประเทศไทยปีละ 40 ล้านคน แต่ขณะนี้ต้องเปลี่ยนบริบทใหม่เน้นคุณภาพ ไม่เน้นจำนวนสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้มีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับยุคโควิด - 19 และยุคหลังโควิด - 19 ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563) จากการสอบถามข้อมูลผู้บริหารธุรกิจขนาดใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า



“...การตัดสินใจที่ฉับไว แต่ยืดหยุ่น พร้อมเปลี่ยนแปลงการถอดบทเรียนเพื่อปรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยี ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถคว้าโอกาสใหม่ ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563) จากการสอบถามข้อมูลที่ปรึกษาธุรกิจโรงแรมได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า

“...เหตุการณ์วิกฤติในครั้งนี้เราไม่รู้ว่าสถานการณ์จะดำเนินไปอีกนานแค่ไหน สิ่งที่เราทำได้ตอนนี้ก็คือ 1) วิเคราะห์รูปแบบการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากวิกฤติในครั้งก่อน ๆ 2) ขยายความหลากหลายทางการตลาด 3) ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านดิจิทัลในการวางรากฐานเพื่อรองรับการฟื้นตัว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การบริหารองค์การในภาวะความปกติใหม่นี้ โดยองค์การต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาดและมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

อภิปรายผล

1. การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

1.1 กลยุทธ์วิสัยทัศน์ผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างแบรนด์ที่มีความเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงิน ผู้บริโภค และมีผลการประกอบการที่ดี มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์ ที่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีบุคลากรที่หลากหลาย มีความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทำให้จุดแข็งเหล่านี้กลายเป็นความน่าเชื่อถือสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong ที่ว่าการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการองค์การที่เป็นระบบ (Kotler, P. & Armstrong, G., 2009) และกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพด้วยคนและทรัพยากรขององค์การและส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และสอดคล้องกับการศึกษาของอรุณกมล สุขเอนก เรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ธนาคารพาณิชย์เอกชนชั้นนำ 2 แห่ง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกและการ



สนทนากลุ่ม และศึกษาสภาพแวดล้อมด้วยวิธี SWOT Analysis ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนอยู่ภายใต้ความกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจและด้วยบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชนซึ่งเป็นศูนย์กลางการออมการลงทุนจึงให้ความสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการพัฒนาคุณภาพบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์คือมีศักยภาพด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร บุคลากรที่มีขีดความสามารถ มีความพร้อมต่อการพัฒนาในทุกมิติสอดรับโอกาสจากนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์สู่ระบบสังคมไร้เงินสด เกิดการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน (อรุณกมล สุขเอนก, 2562)

1.2 กลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) ที่แม้จะแตกต่างกันในด้านประเภทของกิจการแต่ก็ล้วนมีปัญหาไม่ต่างกันที่ประสบความยากลำบากในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน ไม่ว่าธุรกิจการท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร ที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างหนัก โดยเฉพาะธุรกิจที่มีฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติมาจากต่างประเทศ ผลจากวิกฤติโรคระบาดครั้งนี้ทำให้หลายองค์กรตระหนักได้ว่าไม่ควรจะยึดรายได้จากทางเดียว และกลุ่มเดียว ควรสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลาย และเพิ่มช่องทางการทำการตลาดในประเทศด้วย ในขณะที่องค์การบางแห่งประสบปัญหาสภาพคล่อง ธนาคารเข้มงวดในการอนุมัติ บุคลากรมีการติดเชื้อ ต้องปิดสาขา ปิดองค์การ ทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในกิจการบางประเภทไม่สามารถ Work From Home ได้ เพราะบุคลากรไม่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์การทำงานสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบัน McKinsey ที่เสนอแนวคิดที่ว่า ความคล่องตัวขององค์กรคือการนำความสามารถขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเสริมสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยดูจากองค์ประกอบภายนอกหลาย ๆ อย่าง เช่น เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้น ในจุดนี้เราจึงต้องมีการสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อทำให้องค์กรพร้อมต่อทุกสถานการณ์ (McKinsey Global Institute, 2014) และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธงชัย ทองมา เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ท่ามกลางการแข่งขันสูง และองค์การมีความต้องการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้อยู่รอด เจริญเติบโต และดำเนินกิจการต่อไปด้วยความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การในยุคความปกติใหม่ (ธงชัย ทองมา, 2558)

1.3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยความพร้อมและเป็นโอกาสของประเทศไทยที่มีต้นทุนที่ดีหลาย ๆ ด้าน เช่น เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข



การท่องเที่ยว เป็นต้น โดยการนำมาใช้สร้างความได้เปรียบในการเข้าใจและเข้าถึงผู้บริโภคที่หันมาสนใจเกี่ยวกับสุขภาพ ทำให้ธุรกิจด้านสุขภาพมีโอกาสขยายตัวมากขึ้น รวมถึงธุรกิจอีคอมเมิร์ซต่าง ๆ และเป็นโอกาสดีในการผลักดันให้ธุรกิจที่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนต่าง ๆ เข้าสู่การจดทะเบียนให้ถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า เช่น ธุรกิจสปา เพราะประเทศไทยมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางเชื่อมต่อภูมิภาคต่าง ๆ ในอาเซียนเหมาะแก่การเป็นฮับหรือฐานที่ตั้งของสำนักงานภาคธุรกิจ มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี มีระบบธนาคารพาณิชย์ที่ค่อนข้างเข้มแข็ง เนื่องจากได้ผ่านบทเรียนจากวิกฤติในปี พ.ศ. 2540 มาแล้ว ทำให้ทุกภาคส่วนมีวิธีการรับมือที่ดีสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล ยูจีน พอร์เตอร์ ซึ่งได้กล่าวว่าธุรกิจต้องวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัท การทำความเข้าใจต่อคู่แข่ง การเลือกตำแหน่งในการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 3 แบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยรวม การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลยุทธ์แต่ละแบบไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน (Michael E. Porter, 1998) และสอดคล้องกับการศึกษาของ กฤตวรรณ พริ้งสกุล เรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ ผลการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดินพบว่าเกิดจากคุณภาพทางการจัดการ ($B = 0.93$) และคุณภาพขององค์การ ($B = 0.59$) ตามลำดับ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสร้างข่ายสายเคเบิลใต้ดิน ต้องเกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบด้านผู้นำด้านทุนเพื่อให้องค์การ สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบด้านการสร้างความแตกต่าง โดยคิดหาวิธีการอยู่ตลอดเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์และองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม โดยหากกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไม่เสียเวลา ตรงเป้าหมายและในการดำเนินธุรกิจต้องมีการพัฒนาธุรกิจไปเป็นลำดับขั้นตอน (กฤตวรรณ พริ้งสกุล, 2558)

1.4 กลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงาน เนื่องจากอุปสรรคที่เกิดจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโควิด - 19 ทั้งจากประเทศไทยและทั่วโลกยังไม่ยุติ วัคซีนกำลังอยู่ระหว่างการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยยังน่าเป็นห่วง เพราะกำลังซื้อของประชาชนลดลง เศรษฐกิจโลกก็ยังคงชะลอตัว การส่งออกของประเทศไทยยังประสบปัญหา ผู้คนตกงาน พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง การปิดเส้นทางการบินระหว่างประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิด ของ Eisenberger et al. ที่กล่าวว่า การที่บุคคลรับรู้ถึงความห่วงใยใส่ใจ และดูแลจากองค์กรที่ตนได้ทำงานอยู่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานเป็นอารมณ์ทางบวก ลดความเครียด และส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานได้โดยตรง ซึ่งถือเป็นลักษณะหนึ่งของบุคคลากรที่มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตคือ การมีความผูกพันทางจิตใจ (Eisenberger, R. et al, 1986) และมีความพึงพอใจ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ถิรัตน์



พิมพ์ภาพรณ์ เรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ พบว่า ความสุขในการทำงานเป็นแรงจูงใจสำคัญของพนักงาน หากพนักงานเกิดความสุขในการทำงานแล้วสามารถส่งผลดีทั้งต่อพนักงานและองค์กร ซึ่งการสนับสนุนจากองค์กรนับว่ามีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรควรนำแนวทางการสร้างสุขในการทำงานมาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร (กิตติรัตน์ พิมพ์ภาพรณ์, 2561) ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์องค์กรถือเป็นแผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการในการดำเนินกิจการ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานครอบคลุมถึงมิติของความสุขทางจิตใจ กายภาพ และสังคม ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในงานและชีวิต และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการความสุขดังกล่าว ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ

1.5 กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน สามารถรักษาไว้ได้โดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการ เช่น ลดพนักงาน ลดจำนวนสาขา ลดเวลาการทำงานให้เหมาะสม ทบทวนแผนการตลาดและการลงทุนต่าง ๆ ใหม่ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การทำงาน การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า เช่น ใช้สร้างช่องทางการขายออนไลน์ ใช้ Facebook YouTube และ Instagram ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสารหรือดูแลลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิด หาวิธีใหม่ ๆ หรือช่องทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์บริการ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างรายได้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong (กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ด้วยกิจกรรมการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่งเสริมการตลาด (Kotler, P. & Armstrong, G., 2009) สอดคล้องกับการศึกษาของพุทธพร อักษรไพโรจน์ เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจ คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน (Focus) และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในมิติของกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่บริการ (Services



Differentiation) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ภาพลักษณ์ (Image differentiation) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ผู้ให้บริการ (People Differentiation) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ช่องทางบริการ (Channel Differentiation) (พุทธพร อักษรไพโรจน์, 2559)

1.6 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Create Value) เป็นการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ ในสถานการณ์การระบาดโควิด-19 โดยต้องสร้างสินค้า บริการ แปลก ใหม่ มีเรื่องราวความเป็นมา มีวิสัยทัศน์ มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ควบคู่กับ Service Mind ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดเมื่อซื้อสินค้าหรือใช้บริการ รวมถึงแบ่งปันและช่วยเหลือทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งนอกจากจะช่วยให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ พ้นตัวไปด้วยแล้ว ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ด้วย สอดคล้องกับแนวคิดมูลค่าตราสินค้าของ Agarwal & Rao ที่กล่าวว่า มูลค่าตราสินค้านำมาจากการวัดสิ่งที่อยู่ในความคาดหวังของผู้บริโภค (Consumer Mindset) โดยมีลักษณะความต่อเนื่อง หรือเป็นลูกโซ่ คือ รับ - สนใจ - ชื่นชอบ - แสดงออก (Awareness-Interest-Desire-Action: AIDA) ซึ่งผลการรับรู้สารสนเทศในเชิงบวกผ่านกระบวนการสื่อสารการตลาดจะส่งผลต่อความรู้สึก และการแสดงออกเชิงพฤติกรรม ทั้งในแง่การซื้อซ้ำ และการแนะนำหรือบอกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้านั่นเอง (Agarwal, M. & Rao, V., 1996) และการศึกษาของ สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ เรื่อง กลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้าในโรงแรมระดับ 3 ดาว เมืองพัทยา ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมระดับ 3 ดาว มีการแข่งขันสูงเกิดภาวะห้องพักล้นตลาด 2) องค์ประกอบของ กลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้าโรงแรมระดับ 3 ดาว เมืองพัทยา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ 2.1) องค์ประกอบด้านบริการ 2.2) องค์ประกอบด้านความสามารถการผลิตร่วมของลูกค้า 2.3) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 2.4) องค์ประกอบด้านอรรถประโยชน์ที่ได้รับ 2.5) องค์ประกอบด้านบริการที่เฉพาะเจาะจง และ 2.6) องค์ประกอบด้านประสบการณ์ที่ได้รับ 3) องค์ประกอบการสร้างสรรคคุณค่าร่วมทั้ง 6 องค์ประกอบส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้า 4) กลยุทธ์ระดับธุรกิจประกอบด้วย 4.1) ประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวในเมืองพัทยา เพื่อสร้างประสบการณ์ 4.2) จัดทำแผนการตลาดเกี่ยวกับกิจกรรมท่องเที่ยว โดยเน้นระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย 4.3) จัดทำแผนที่เส้นทางท่องเที่ยว แหล่งซื้อสินค้าและร้านอาหารภายในตัวเมืองผ่านเส้นทางขนส่งสาธารณะ 4.4) ยกระดับมาตรฐานการบริการที่เฉพาะเจาะจง 4.5) ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงลึกผ่านกิจกรรมท่องเที่ยว 4.6) ส่งเสริมและพัฒนาด้านภาษาที่หลากหลายและจัดอบรมการบริการด้านโรงแรมเพื่อสร้างมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศ (สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, 2562)

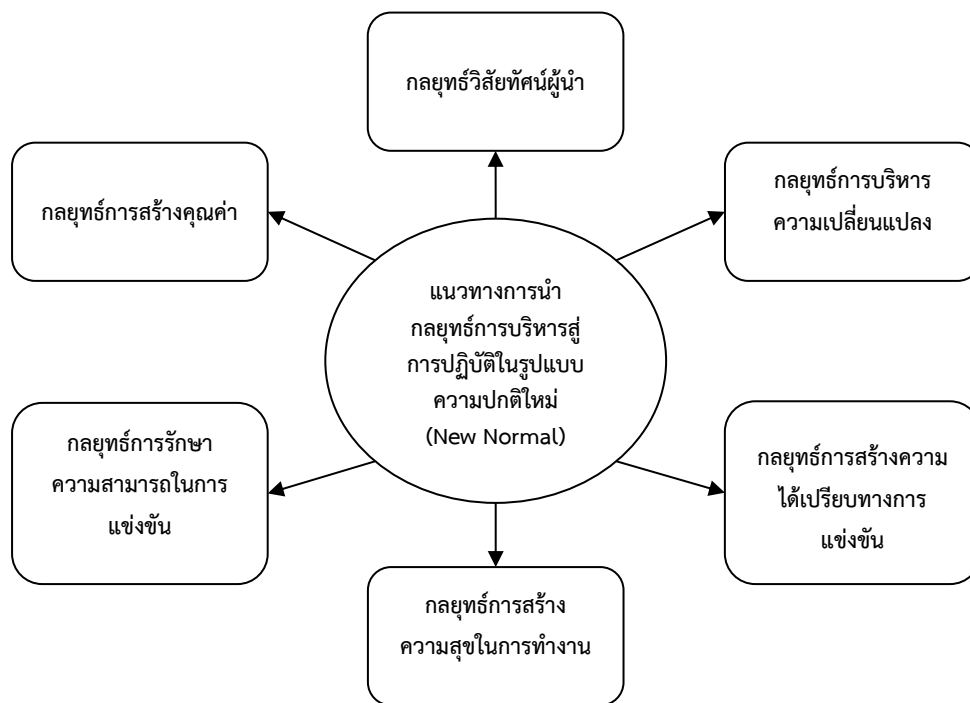


2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การบริหารองค์การในภาวะความปกติใหม่นี้ โดยองค์การต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาดและมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคตสอดคล้องกับการศึกษาของ Majdouline Mhalla พบว่า การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในสภาวะวิกฤติ ถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างหนึ่ง สิ่งที่จะคอยควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปในแบบแผนเดียวกันก็คือ การแบ่งงานและกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจน แบ่งให้ชัดเรื่องไหนใครตัดสินใจ โดยทางที่ดีที่สุดควรมีคนตัดสินใจเพียงคนเดียวในเรื่องนั้น ๆ และมีแนวทางการดำเนินการในการรับมือแต่ละเฟสอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างไม่ติดขัด มีการจัดประชุมหัวหน้าทีมเพื่อติดตามและแชร์แนวทางแก้ไขปัญหาโดยคำนึงที่ผลลัพธ์เป็นหลัก ให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้การประชุมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (Mhalla, M, 2020) และสอดคล้องกับการศึกษาของบุญเรือน ทองทิพย์ เรื่อง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal พบว่า วิถีชีวิตของผู้คนมากมาย รวมถึงกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่าง “บุคลากร” สิ่งที่จะช่วยลดความกังวล และให้ความรู้สึกมั่นคงต่อพนักงานก็คือ การออกนโยบายประกาศสถานการณ์ของบริษัท รวมถึงมาตรการรับมือกับสถานการณ์ พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อพนักงานได้ เช่น มาตรการดูแลสุขอนามัยของบุคลากร ตามมาตรการ Work From Home และ Social Distancing เป็นต้น (บุญเรือน ทองทิพย์, 2563) โดยวิสัยทัศน์ผู้นำต้องเปิดกว้างและปฏิบัติตามแผนรับมือ (ที่มีความยืดหยุ่น) ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีเมื่อสถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควร Reset ตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ กระบวนการ “ฟื้นฟู” องค์การ โดยผู้นำต้องเริ่มคิดว่าจะเริ่มดำเนินการอย่างไร ทิศทางเป็นแบบใด และจะทำให้บริษัทกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งอย่างไร หลังจากที่ ธุรกิจต้องระงับหลาย ๆ กิจกรรมไปชั่วคราวในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนัก และการเพิ่มทักษะให้บุคลากรผ่านการจัดอบรมและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานยุคปัจจุบัน หรือกลุ่มคนที่มีความพิเศษด้านดิจิทัลที่กระจายอยู่ในแต่ละหน่วยงานขององค์การ เพื่อช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของพนักงานในองค์การต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคต



องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) โดยด้านกลยุทธ์วิสัยทัศน์ผู้นำ ควรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และบุคลากร ด้านกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลง ควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การสร้างช่องทางรายได้ที่หลากหลาย และการสร้างโอกาสและเทรนด์ใหม่ ๆ ด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย ได้แก่ ต้นทุน เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว การเป็นศูนย์กลางเชื่อมต่อภูมิภาคต่าง ๆ ในอาเซียน และโครงสร้างพื้นฐานและระบบธนาคารพาณิชย์ที่ดี มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ด้านกลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงาน ควรสร้างความสมดุลในแง่มนุษยธรรมกับความรับผิดชอบต่อ การสื่อสารกับบุคลากร/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนสร้างความมั่นคงทางจิตใจและรายได้ ด้านกลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน ควรสร้างแผนการตลาดและการลงทุนต่าง ๆ ใหม่ ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างช่องทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และการสื่อสาร และด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สินค้า/



บริการต้องแปลก ใหม่ มีเรื่องราวความเป็นมา มีเอกลักษณ์ เน้น Service Mind และการแบ่งปันช่วยเหลือทุกภาคส่วนในสังคม

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ โดยผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน 3) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย เช่น เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสและปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารนำมาสร้างรายได้เปรียบ 4) กลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากร 5) กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขันโดยผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วนำมาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน 6) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยผู้บริหารต้องสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี โดยแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต และข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ดังนี้ 1) การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบความปกติใหม่ ต้องปรับเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 2) การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบความปกติใหม่ ต้องตั้งอยู่บนหลักของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยการสร้างและรักษาเครือข่ายและพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ 3) การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบความปกติใหม่ ต้องพร้อมและไวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการตัดสินใจต้องฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ 4) การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบความปกติใหม่ ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดโดยการศึกษาตลาดและหาช่องทางในการทำธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาดโดยเน้นด้านคุณภาพ ด้านการสร้าง ความแตกต่าง และด้านความปลอดภัย 5) การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบความปกติใหม่ ต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต



เอกสารอ้างอิง

- กฤตวรรณ พริ้งสกุล. (2558). ปัจจัยเกื้อหนุนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 3(2),97-107.
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย ทองมา. (2558). การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนรัช ผลิตพันธ์. (2563). คาดตัวเลขจริงทั่วโลก ป่วย ‘โควิด-19’ ทะลุ 100 ล้านคน. เรียกใช้เมื่อ 5 ตุลาคม 2563 จาก <https://www.dailynews.co.th/politics/798442>
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(1), 434-446.
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)



- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). (กมลพร กัลยาณมิตร, ผู้สัมภาษณ์)
- พุทธพร อักษรไพโรจน์. (2559). กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ศูนย์วิจัย Krungthai COMPASS. (2564). กรุงเทพฯ คาดโควิดระลอกใหม่ทุบท่องเที่ยวในประเทศสูงกว่า 1.1 แสนล้าน. เรียกใช้เมื่อ 22 มกราคม 2564 จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-596709>
- สุธา พงศ์ถาวรวิญญู. (2562). กลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้าในโรงแรม ระดับ 3 ดาว เมืองพัทยา. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณกมล สุขเอนก. (2562). กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Agarwal, M. & Rao, V. (1996). An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity. *Marketing Letters*, 7(3), 237-247.
- 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>
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Marketing, an Introduction*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lawrence, G. (2005). *Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change*. New York: Wharton School Publishing.
- McKinsey Global Institute. (2014). *Global Media Report 2014*. Retrieved September 12, 2020, from https://www.mckinsey.com/client_service/media_and_entertainment/latest_thinking/global_media_report_2014
- Mhalla, M. (2020). The Impact of Novel Corona virus (Covid-19) on the Global Oil and Aviation Markets. *Journal of Asian Scientific Research*, 10(2), 96-104.



Michael, E. Porter. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA: Illustrated edition.

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