

อิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤต
ของโรคระบาดโควิด-19

The Influences of Government Policies and Crisis Management on Business
Operation of Small and Medium Enterprises in Service Sector in Chiang Mai
Province During the Crisis of the COVID-19 Epidemic

ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล*

Pakorn Udomthanasansakul*

Received : May 11, 2021 Revised : June 15, 2021 Accepted : June 16, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 382 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.58 ขณะที่การดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า นโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) เท่ากับ 0.626 และ 0.521 ตามลำดับ สามารถอธิบายกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการได้ร้อยละ 72.20 ($R^2 = 0.722$) โดยนโยบายรัฐบาลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด

คำสำคัญ : นโยบายรัฐบาล การจัดการภาวะวิกฤต กลยุทธ์การดำเนินงาน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

* อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

* Lecturer, Faculty of Business Administration, Maejo University

Abstract

This research aimed to study the influences of government policies and crisis management on business operation of small and medium enterprises in service sector in Chiang Mai province during the crisis of the COVID-19 epidemic. An online questionnaire was used as a tool to collect data from 382 enterprises of small and medium (SMEs) in service sector, Chiang Mai province. Data were analyzed using descriptive statistics of percentage, mean, and standard deviation. The inferential statistics consisted of correlation coefficient and multiple regression analysis. The result reveals that 1) the important level of government policy and crisis management factors were generally high with mean = 3.89 and 3.58 respectively. Meanwhile the business operations of SMEs in service sector during the crisis of the COVID-19 epidemic was moderate level with mean = 3.32. 2) Multiple linear regression results were found that government policy and crisis management factors exhibited correlation and positive influence on business operation of SMEs in service sector under study at the statistically significant level of .05. The regression coefficients (β) were 0.626 and 0.521, respectively. The model could explain business operation of SMEs in service sector at 72.20 percent ($R^2 = 0.722$), with government policy being the most influential factor.

Keywords : Government Policy, Crisis Management, Business Strategy, Small and Medium Enterprise

1. บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือที่เรียกกันว่า โควิด-19 (COVID-19) มีต้นกำเนิดจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน เมื่อปลายปี พ.ศ. 2562 ทำให้มีการแพร่กระจายและมีผู้ติดเชื้อหลายล้านคนทั่วโลก การแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อชีวิตและการดำเนินชีวิตของประชาชนในทุกประเทศ เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้รัฐบาลในหลายๆ ประเทศออกมาตรการต่าง ๆ เช่น การปิดประเทศ (Lock down) และการประกาศสถานการณ์ภาวะฉุกเฉิน (State emergency) ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2563) นอกจากนี้ การหวาดกลัวต่อโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคจำนวนมากหลีกเลี่ยงการรวมตัวกันในสถานที่เชิงพาณิชย์และสถานที่ที่มีการจัดกิจกรรมทางการค้า ธุรกิจต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตทางเศรษฐกิจจึงได้รับผลกระทบ โดยนักเศรษฐศาสตร์คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจทั่วโลกจะเกิดภาวะถดถอยในปี 2563 และต่อเนื่องมาจนถึงปี 2564 หากภาวะการแพร่ระบาดยังไม่มีความโน้มถ่วงที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของธนาคารแห่งอเมริกาที่ประกาศว่าเศรษฐกิจโลกอยู่ในช่วงภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นไป (Abubakar, 2020) การเกิดขึ้นของสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นถือได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตที่กระทบไปทั่วโลก ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้บริโภคและรวมถึงการปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมโรคของหน่วยงานภาครัฐ

การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนเป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูและเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างรายได้และการจ้างงานให้กับประเทศ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจนโดยการกระจายรายได้ไปสู่ภาคส่วนที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำกว่า (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2563) จึงเป็นหลักประกันของรายได้และความสามารถในการจ่ายของประชากรส่วนใหญ่ การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อ

เชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจ SMEs ทั่วโลกอย่างหนัก SMEs ส่วนใหญ่ไม่สามารถกลับมาดำเนินการต่อได้ เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตเพราะโรคระบาด พนักงานไม่สามารถทำงานได้อย่างปกติ ทำให้ห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก ประกอบกับความต้องการของตลาดลดลง นอกจากนี้ SMEs จำนวนมากยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านกระแสเงินสดจากการจ่ายค่าใช้จ่ายคงที่ต่อไป แม้ว่าจะมีรายได้เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็ตาม ทำให้เกิดแรงกดดันอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนต่อการอยู่รอดของ SMEs (Yi et al., 2020) สำหรับประเทศไทย SMEs ได้รับผลกระทบในทางลบเช่นกัน ได้แก่ รายได้ของธุรกิจลดลงอย่างมาก ธุรกิจต้องรับภาระของสินค้าคงคลัง ค่าจ้างคนงาน ค่าเช่า และดอกเบี้ยที่ต้องแบกรับจากรายงานภาวะธุรกิจในไตรมาสที่ 4 ปี 2563 และแนวโน้มในไตรมาสที่ 1 ปี 2564 ของธนาคารแห่งประเทศไทย (2564) พบว่า ธุรกิจโดยรวมในประเทศยังคงหดตัว แม้จะได้แรงหนุนจากมาตรการและนโยบายการช่วยเหลือของภาครัฐ เช่น มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน อาทิ โครงการคนละครึ่ง โครงการเราชนะ เพื่อช่วยพยุงกำลังซื้อของประชาชนภาคครัวเรือน แต่การแพร่ระบาดของโควิด-19 ระลอกที่ 2 ในช่วงปลายปี 2563 ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวไทย ทำให้การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวสะดุด ขณะที่ภาคการผลิตหดตัวลงเช่นกัน เมื่อพิจารณาผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า ธุรกิจในภาคบริการได้รับผลกระทบมากกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ในทุกด้าน เนื่องจากธุรกิจภาคบริการมีความเกี่ยวข้องกับการเดินทางและภาคการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่หายไปตั้งแต่ ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของไทยในไตรมาสแรกของปี 2563 หดตัวร้อยละ 1.8 และมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของ SMEs ในไตรมาสเดียวกัน หดตัวร้อยละ 3.3 จากปัจจัยการชะลอตัวในภาคการท่องเที่ยวและการใช้จ่ายภาคเอกชน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564)

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดศูนย์กลางของภาคเหนือ มีปัจจัยทางภูมิศาสตร์ที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการผลิตในภาคเกษตรและการท่องเที่ยว ในช่วงก่อนวิกฤตการณ์โควิด-19 จังหวัดเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การเติบโตทางเศรษฐกิจของจังหวัดบรรลุผลในเชิงบวกโดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว ในปี 2562 นักท่องเที่ยวที่มาจากจังหวัดเชียงใหม่สร้างรายได้แก่จังหวัด 109,056 ล้านบาท ซึ่งแยกเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย 64,528 ล้านบาท และนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 44,528 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1,430.68 ล้านบาท โดยมีค่าเฉลี่ยการเพิ่มขึ้นของรายได้รวมทั้ง 5 ปี เท่ากับ 8.19% และปี พ.ศ. 2563 ช่วงเดือนมกราคม – กรกฎาคม 2563 นักท่องเที่ยวที่มาจากจังหวัดเชียงใหม่ สร้างรายได้แก่จังหวัด 24,709.2 ล้านบาท แยกเป็นชาวไทย 17,821.1 ล้านบาท ชาวต่างประเทศ 6,888.1 ล้านบาท ลดลงจากปี 2562 ในช่วงเวลาเดียวกัน จำนวน 35,551.4 ล้านบาท (-58.99%) (สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่, 2564) ซึ่งจากตัวเลขรายได้ที่ลดลงเกือบ 60 % แสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลเสียต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างมาก และจากการที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีผู้ติดเชื้อสะสมสูงเป็นอันดับ 2 ของประเทศในช่วงเดือนเมษายน 2564 (กรมควบคุมโรค, 2564) ย่อมทำให้ SMEs โดยเฉพาะธุรกิจภาคบริการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดในระลอก 3 เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนและผู้ประกอบการ SMEs รัฐบาลจึงได้ออกนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพิ่มเติมรวมถึงขยายระยะเวลาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและผู้ประกอบการออกไป เช่น การลดเงินเข้ากองทุนประกันสังคม การลดค่าน้ำ ค่าไฟ การขยายเวลาโครงการเราชนะ เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากโควิด-19 เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบริการ จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการ SMEs ในการปรับตัวให้อยู่รอดโดยใช้แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตเพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เตรียมความ

พร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตโควิด-19 เช่น การวางแผนจัดการ การสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ตลอดจนมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิถีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แล้วนำมาทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของธุรกิจ (อมราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม, 2563) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า นโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดของ SMEs ช่วงสถานการณ์วิกฤตนี้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงปัจจัยทั้งสองที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ของจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษานี้นำมาเป็นแนวทางในการช่วยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ตลอดจนในจังหวัดอื่น ๆ ไปใช้แก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในธุรกิจ ให้สามารถดำเนินธุรกิจฝ่าวิกฤตของการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้อย่างเหมาะสม

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยนโยบายรัฐบาล การจัดการภาวะวิกฤต และกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19
- 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

2.1 โควิด-19 และผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ

เชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่หรือชื่ออย่างเป็นทางการว่า “Corona Virus Disease 2019” หรือ โควิด-19 (COVID-19) เป็นโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรงที่สามารถติดต่อกันจากมนุษย์สู่มนุษย์ได้ง่าย โดยประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่บันทึกการแพร่กระจายของไวรัสชนิดนี้ จากกลุ่มผู้ป่วยปอดบวมไม่ทราบสาเหตุเชื่อมโยงกับตลาดค้าส่งอาหารทะเลในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ การติดเชื้อไวรัสชนิดใหม่นี้ทำให้เกิดกลุ่มอาการปวยทางเดินหายใจที่รุนแรง คล้ายกับระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (Syndrome coronavirus) (Huang et al., 2020) องค์การอนามัยโลก (WHO) จึงมีประกาศให้โควิด -19 เป็นโรคระบาด (Epidemic) เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 ที่มีการแพร่กระจายไปในทุกภูมิภาคทั่วโลก ทำให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (World Health Organization, 2019) โควิด-19 จึงนับเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและมีความรุนแรงในระดับโลก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม การแพร่กระจายของไวรัสโควิด-19 เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีประชากรกว่า 200 ประเทศทั่วโลกติดเชื้อประมาณ 138 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตประมาณ 3 ล้านคน สำหรับประเทศไทยการระบาดของโควิด-19 มีรายงานมาตั้งแต่วันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2563 โดยผู้ป่วยรายแรกเป็นผู้ที่เดินทางมาจากประเทศจีน การแพร่เชื้อท้องถิ่นมีรายงานรายครั้งแรกเมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2563 ซึ่งการระบาดนับเป็น 3 ระลอก คือ ช่วงเดือนมีนาคม 2563 เดือนธันวาคม 2563 และล่าสุด ช่วงปลายเดือนมีนาคม 2564 ทำให้มีผู้ป่วยในประเทศมียอดสะสมทั้งสิ้น 10,043 ราย มีผู้เสียชีวิต 108 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 17 เมษายน 2564) (กรมควบคุมโรค, 2564)

วิกฤตโควิด-19 ถือเป็นวิกฤตที่ต่างจากอดีต การแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วของไวรัสโควิด-19 กลายเป็นวิกฤตใหญ่ของสาธารณสุขโลก รัฐบาลในหลายประเทศต้องใช้มาตรการล็อกดาวน์เพื่อจำกัดการแพร่ระบาด ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหยุดชะงักพร้อมกัน ลูกกลมเป็นวิกฤต

ทางเศรษฐกิจทั่วโลก องค์การการค้าโลกประเมินว่า ปริมาณการค้าโลกจะหายไปถึง 1 ใน 3 เทียบกับปีก่อน หากสถานการณ์ยืดเยื้อจะทำให้ธุรกิจและครัวเรือนขาดสภาพคล่องรุนแรงจนถึงขั้นเกิดปัญหาผิดนัดชำระหนี้ในวงกว้าง อาจมีความเสี่ยงที่จะกลายเป็นวิกฤตการเงินร่วมด้วย สำหรับประเทศไทย มาตรการล็อกดาวน์ส่งผลข้างเคียงต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ธนาคารแห่งประเทศไทยประเมินว่า เศรษฐกิจไทยปี 2563 จะหดตัวที่ร้อยละ 5.3 โดยยังมีความเสี่ยงที่เศรษฐกิจไทยจะหดตัวมากกว่านี้ เพราะ (1) ไทยถือเป็นประเทศที่มีระดับการพึ่งพาเศรษฐกิจต่างประเทศสูง มูลค่าความเสียหายในครั้งนี้อาจสูง โดยข้อมูล ณ เมษายน 2563 พบว่า ภาคส่งออกซึ่งมีขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60 ของ GDP หดตัวสูงร้อยละ 16 ขณะที่ภาคท่องเที่ยวซึ่งมีขนาดร้อยละ 17 ของ GDP หดตัวร้อยละ 100 นอกจากนี้ (2) ปัจจัยพื้นฐานทางโครงสร้างเศรษฐกิจไทยก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19 ก็มีความเปราะบางอยู่แล้ว ทั้งจากการลงทุนในประเทศที่อยู่ในระดับต่ำยาวนาน ธุรกิจ SMEs และแรงงานส่วนใหญ่ไม่สามารถแข่งขันได้ มีปัญหาหนี้ครัวเรือนสูง ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดสำคัญของการฟื้นตัวในระยะต่อไป (เสาวนีย์ จันทะพงษ์ และทศพล ต้องทุ่ย, 2564)

2.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

การแพร่ระบาดของโควิด-19 มีผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจของ SMEs ทั่วโลกอย่างมาก แม้ว่านโยบายของรัฐบาลต่าง ๆ ที่เข้มงวดและการตอบสนองต่อการควบคุมโรค เช่น การล็อกดาวน์ และการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินจะเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ธุรกิจจะได้รับผลกระทบจากมาตรการเหล่านั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจาก ปัญหาการขาดกระแสเงินสดจากการปิดการดำเนินงาน การเลิกจ้างพนักงาน การตัดทอนและการปรับลดการดำเนินงานของธุรกิจสำหรับการขยายตัวในอนาคต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ รูปแบบในการดำเนินธุรกิจและนโยบายทางธุรกิจ ตลอดจนการหาวิธีการปรับปรุงหรือโอกาสในการพัฒนาธุรกิจจึงเป็นความท้าทายในการอยู่รอดที่สำคัญสำหรับ SMEs ส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามผลกระทบที่ SMEs ได้รับจากโควิด-19 อาจแตกต่างกันไปตามประเภทและขนาดของธุรกิจ (Ahmad et al., 2020)

ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยประกอบด้วย SMEs มากกว่าร้อยละ 90 ของธุรกิจทั้งประเทศ ถือเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย รายงานสถานการณ์ SME ปี 2563 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการไทยมีอัตราส่วนที่ส่งผลต่อ GDP ของไทยถึงร้อยละ 43 หากนับตามจำนวนของผู้ประกอบการในไทย SMEs มีมากถึง 3.1 ล้านรายสามารถสร้างงานภายในประเทศได้ถึง 13 ล้านคน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อ SMEs ไทยเช่นเดียวกัน อัตราการขยายตัวผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (GDP MSME) ในไตรมาสแรกของปี 2563 หดตัวร้อยละ 3.3 ลดลงจาก ไตรมาสก่อนมีการขยายตัวร้อยละ 2.4 มีมูลค่า 1,450,476 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อ GDP รวมทั้งประเทศ เท่ากับร้อยละ 34.7 ลดลงจากร้อยละ 35.7 ในไตรมาสที่แล้ว ในขณะที่ GDP ของประเทศหดตัว ร้อยละ 1.8 ซึ่งถือว่า GDP MSME หดตัวเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา สำหรับ SMEs ที่หดตัวอย่างมาก คือ SMEs ภาคบริการ ประเภทที่พักแรมและบริการด้านอาหาร เนื่องจากธุรกิจนี้มีความเกี่ยวข้องกับการเดินทางและภาคการท่องเที่ยว ซึ่งมีห่วงโซ่อุปทานต่อเนื่องไปถึงธุรกิจอื่นอีก เช่น ธุรกิจร้านอาหาร สปา ที่พิกขนาดเล็ก และบริการขนส่ง เป็นต้น การแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งใหม่ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2563 ซึ่งเป็นช่วงใกล้เทศกาลปีใหม่ โดยปกติประชาชนจะมีการเดินทางท่องเที่ยว แต่สถานการณ์กลับเงียบลง ทำให้ในช่วงต้นปี 2564 ธุรกิจภาคบริการยังคงได้รับผลกระทบอยู่ค่อนข้างมาก นอกจากนี้ การขาดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งคิดเป็น 2 เท่าของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้ธุรกิจนี้ในภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ช้ากว่า ธุรกิจภาคอื่น ๆ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564)

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

ธุรกิจ SMEs มีโอกาสมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Palmer & Harley, 2009) โดย Kuckertz et al. (2020) ได้ทำการศึกษาธุรกิจสตาร์ทอัพในวิกฤตการณ์โควิด-19 พบว่ารัฐบาลเป็นปัจจัยสำคัญในการปกป้องเศรษฐกิจและสังคมของตน โดยการริเริ่มนโยบายต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือประชาชนและผู้ประกอบการให้สามารถดำรงอยู่ได้ในช่วงวิกฤตนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Huang et al. (2020) ที่ทำการศึกษาปัจจัยนโยบายของรัฐบาลที่มีความสัมพันธ์ต่อความอยู่รอดของ SMEs ในสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ในขณะที่ Grondys et al. (2021) ได้เสนอว่า SMEs ควรดำเนินการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตและป้องกันความเสี่ยงของธุรกิจในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่นเดียวกับ Marko et al. (2020) ที่ศึกษา SMEs กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวในช่วงการระบาดของโควิด-19 และสรุปว่า SMEs ควรให้ความสำคัญกับการจัดการภาวะวิกฤต จากการศึกษาของนักวิชาการจะเห็นได้ว่านโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตเป็นปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญต่อการดำเนิน SMEs ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

2.3.1 นโยบายรัฐบาล

ผลกระทบของการระบาดไวรัสโควิด-19 ทำให้ธุรกิจ SMEs จำนวนมากต้องปิดกิจการและลดขนาดของกิจการลง ส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม รัฐบาลไทยจึงมีนโยบายเพื่อช่วยเหลือประชาชนและผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โควิด-19 จากรายงานผลสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) ได้สรุปนโยบายและมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐที่ผู้ประกอบการ SMEs มองว่าได้รับประโยชน์ดังนี้

1. มาตรการช่วยเหลือทางการเงิน เช่น การพักชำระหนี้/ผ่อนผันชำระหนี้ให้กับลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถาบันการเงิน โดยมีการยืดชำระหนี้ออกไปอย่างน้อย 3-6 เดือน ตลอดจนแก้ไข NPL หรือปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้, ดำเนินการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากสถาบันการเงินของรัฐ เช่น ธนาคารออมสินจะปล่อยกู้ให้กับสถาบันการเงินอื่นในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0.01 เพื่อให้นำไปปล่อยกู้ให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในอัตราดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 2, การค้ำประกันสินเชื่อจากบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) เป็นต้น

2. มาตรการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ เช่น มาตรการลดค่าน้ำ ค่าไฟ ลดเงินสบทบเข้ากองทุนประกันสังคม คืนภาษี ขยายเวลาขึ้นแบบและชำระภาษีออกไป ผู้ประกอบการที่กู้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) ของรัฐบาล สามารถหักรายจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มได้ 1.5 เท่า ตลอดจนสนับสนุนให้ SMEs จ้างงานต่อเนื่อง โดยสามารถนำรายจ่ายค่าจ้างพนักงานมาหักรายจ่ายได้ 3 เท่า

3. มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน เช่น โครงการคนละครึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้แก่ประชาชนและเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย โดยรัฐบาลจะช่วยออกค่าใช้จ่ายในการซื้ออาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าทั่วไปให้กับประชาชน 50% แต่ไม่เกินคนละ 150 บาทต่อวัน รวมตลอดระยะเวลาไม่เกิน 3,000 บาทต่อคน โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมที่พัก ร้านอาหารและสถานประกอบการ OTOP โครงการช้อปดีมีคืน เพื่อลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำหรับค่าซื้อสินค้าและบริการตามวงเงินที่กำหนด ในระยะเวลา 3 เดือน (ตุลาคม – ธันวาคม 2563) และวงเงินสำหรับซื้อสินค้าและบริการสูงถึง 30,000 บาท โดยมาตรการเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายภาคครัวเรือน ให้เม็ดเงินเข้าสู่ภาคธุรกิจโดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs

4. มาตรการการอบรมและพัฒนาจากภาครัฐ เช่น การปัมเพาะธุรกิจ, การจัดทำแผนธุรกิจและแผนความเสี่ยง ตลอดจนโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้จัดให้

5. มาตรการอื่น ๆ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐเพื่อสร้างความเชื่อมั่น จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับสถานการณ์การว่างงาน การประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ โควิด-19 รวมถึงมาตรการป้องกัน เป็นต้น

ตาราง 1 ประโยชน์จากมาตรการภาครัฐจำแนกตามขนาดธุรกิจ (หน่วย:%)

ขนาดวิสาหกิจ	มาตรการช่วยเหลือทางการเงิน	การลดค่าใช้จ่ายธุรกิจ	กระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน	การอบรมและพัฒนาจากภาครัฐ	ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐ
ขนาดย่อย	30.8	25.4	25.0	13.9	4.9
ขนาดย่อม	30.4	27.7	23.2	14.6	4.0
ขนาดกลาง	31.2	35.1	21.8	9.4	2.5
วิสาหกิจชุมชน	25.9	16.7	37.0	18.5	1.9
ผลรวมทั้งหมด	30.6	27.1	24.4	13.8	4.2

ที่มา : ผลการสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ระหว่างวันที่ 1 – 15 กุมภาพันธ์ 2564), สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564)

จากนโยบายการช่วยเหลือผู้ประกอบการ SMEs ที่กล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจ พบว่า มาตรการช่วยเหลือทางการเงิน ได้แก่ การพักชำระหนี้/ผ่อนผันการชำระหนี้ และการแก้ไข NPL เป็นมาตรการที่วิสาหกิจขนาดย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อมได้รับประโยชน์มากที่สุด ส่วนวิสาหกิจขนาดกลางได้รับประโยชน์จากมาตรการลดค่าใช้จ่ายให้ธุรกิจ โดยเฉพาะมาตรการขยายระยะเวลาเสียภาษีและการลดเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม สำหรับวิสาหกิจชุมชน ได้รับประโยชน์จากกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน ในโครงการคนละครึ่งมากที่สุด ในขณะที่มาตรการในด้านอื่น ๆ นั้น พบว่า วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชน ได้รับประโยชน์จากการเข้ารับการอบรมพัฒนาในโครงการที่ภาครัฐจัดให้มากที่สุด จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยสรุปได้ว่า นโยบายรัฐบาล ประกอบด้วย การช่วยเหลือทางการเงิน การลดค่าใช้จ่าย การกระตุ้นการใช้จ่าย การจัดอบรม พัฒนาให้ความรู้ และการให้ข้อมูลข่าวสาร

2.3.2 การจัดการภาวะวิกฤต

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างวิกฤตการณ์จนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต Beirman (2011) ได้อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดหมาย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องทราบสัญญาณเตือนภัยและใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน เนื่องจากภาวะวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และมักส่งผลกระทบต่อรุนแรง ในขณะที่ Runyan (2006) ได้เสนอมาตรการที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤต คือ การวางแผนก่อนเกิดวิกฤต การตอบสนองอย่างรวดเร็วในช่วงวิกฤตและกลยุทธ์การกู้คืน ในขณะที่คำจำกัดความของ Pearson และ Clair (1998) เป็นคำจำกัดความของการจัดการวิกฤตในธุรกิจที่ซับซ้อนที่สุด คือ การพยายามของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมกันแก้ไขเหตุการณ์ที่วิกฤตให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเหตุการณ์วิกฤต จะส่งผลให้องค์กรเกิดความล้มเหลวในการจัดการจากเหตุการณ์ที่วิกฤต ทำให้วิกฤตที่แตกต่างกัน สถานการณ์ต้องการแนวทางการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกัน ดังนั้น

การจัดการภาวะวิกฤต คือการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่งในภาวะวิกฤต ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

Muñoz et al. (2019) ได้ทำการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของ SMEs พบว่า SMEs ควรจัดทำแผนรับมือภาวะวิกฤต เนื่องจากของขนาดองค์กรขนาดเล็กที่มีการวางแผนวิกฤตที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรอยู่รอดและฟื้นตัวได้ดีขึ้นจากเหตุการณ์ภาวะวิกฤต เช่นเดียวกับการศึกษาของอมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ได้เสนอว่า การวางแผนจัดการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจ โดยการวางแผนควรครอบคลุมตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤตจนถึงหลังภาวะวิกฤต เพื่อให้ธุรกิจมีแนวทางที่ชัดเจนในการรับมือและแก้ไขกับปัญหาของวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ ในขณะที่ Kurschus et al. (2015) เสนอว่า SMEs จำเป็นต้องมีแผนเตือนภัยวิกฤตที่ครอบคลุม โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างครบถ้วน รวมถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวินิจฉัยวิกฤตเพื่อระบุวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในระยะเริ่มต้น ตลอดจนได้ระบุถึงประสิทธิผลของการเป็นผู้นำและการตัดสินใจและประสิทธิผลผลของการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นความท้าทายในการรับมือกับวิกฤตที่มีประสิทธิผล ดังนั้น SMEs จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตที่อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่ทำงาน การสื่อสารอย่างทันที่ในวงที่ในระดับบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญในช่วงวิกฤต โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านออนไลน์นั้นถูกใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Alves et al. (2020) ว่าการสื่อสารอย่างรวดเร็วของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การศึกษาของ Bishop (2019) ระบุว่าผู้ประกอบการควรแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และกำหนดทิศทางใหม่สำหรับธุรกิจของตนในช่วงวิกฤต เนื่องจากการมีมุมมองและหาแนวทางที่หลากหลายของผู้ประกอบการจะส่งเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจได้ โดยเฉพาะภายหลังจากเหตุการณ์วิกฤต แม้จะมีข้อจำกัดโดยธรรมชาติของสถานการณ์วิกฤต แต่ SMEs มีความสามารถในการตอบสนองของตลาดได้อย่างยืดหยุ่นเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ความซับซ้อนในองค์กรมีไม่มาก เช่นเดียวกับ Latham and Braun (2011) เสนอว่าการตอบสนองขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น เพื่อจะได้สามารถปรับตัวได้ง่ายและเหมาะสมโดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ขณะที่การศึกษาของ Ngoc Su et al. (2021) พบว่า พนักงานควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อโอกาสในการดำเนินการอย่างรวดเร็วรวมถึงได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในช่วงสถานการณ์โควิด-19 จากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีทางการจัดการภาวะวิกฤต สามารถสรุปได้ว่า การจัดการภาวะวิกฤตประกอบไปด้วย การวางแผนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปัจจุบัน

2.4 กลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs

กลยุทธ์ทางธุรกิจได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานในช่วงวิกฤต (Azmi et al., 2020) การศึกษาทางด้านการดำเนินงานของ SMEs ซึ่ง Chatzoglou et al. (2019) พบว่า การอยู่รอดของ SMEs ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรม การจัดการทางการเงิน การสร้างเครือข่ายและเทคโนโลยี ในขณะที่ Svatošová (2019) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญในการช่วยเหลือสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ช่วงภาวะวิกฤต พบว่ากลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายทางการเงินจะช่วยลดการล้มละลาย ความเสี่ยงและผลกระทบทางการเงินที่ไม่ดี อาทิ การขาดสภาพคล่องของธุรกิจได้ การอยู่รอดของธุรกิจ SMEs ครอบคลุมแนวคิดทางธุรกิจด้านการผลิตและการค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ตลอดจนกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงินและเจ้าหนี้เนื่องจากความไม่สมดุลของกระแสเงินสด สำหรับกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs

ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิธีการดำเนินงานเพื่อปรับตัวฝ่าวิกฤตโควิด-19 ของ SMEs ในช่วงที่ผ่านมา การหารายได้เพิ่มและการลดรายจ่าย เป็นวิธีที่ SMEs ใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจมากที่สุด โดยวิธีการปรับตัว พบว่า SMEs ใช้วิธีหารายได้เสริมให้ธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ การใช้ช่องทางออนไลน์ในการดำเนินธุรกิจ และการเจรจากับเจ้าหนี้เพื่อขอพักชำระหนี้ ซึ่งถือเป็นการแก้ไขปัญหามาระยะสั้นของผู้ประกอบการ ในขณะที่ SMEs บางส่วนมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ เช่น การมองหาโมเดลธุรกิจใหม่ และการวางแผนเพื่อรับความเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวต่อไป จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ประกอบด้วย การหารายได้เพิ่ม การตัดค่าใช้จ่ายของธุรกิจ การเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจและการวางแผนเพื่อรับมือ

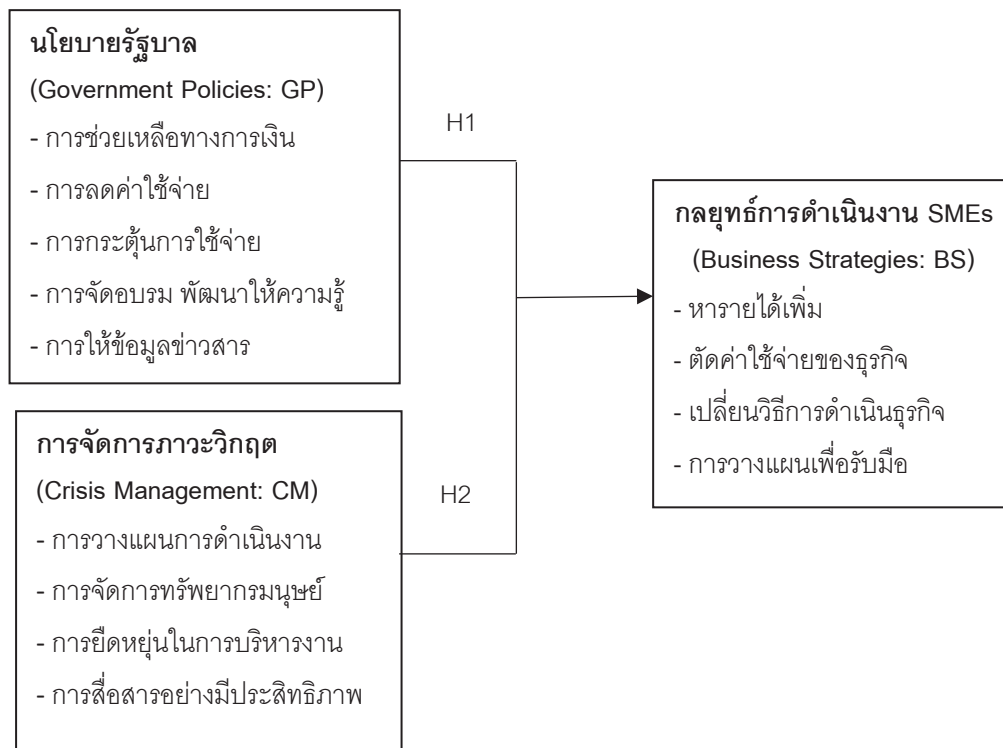
การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ในสถานการณ์วิกฤตอย่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ถือเป็นเรื่องใหม่และยังมีผู้ศึกษาในประเด็นดังกล่าวไม่มาก โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย จึงเป็นประเด็นสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ที่ต้องการศึกษาถึงอิทธิพลปัจจัยทางด้านนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 จาก การทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

2.5 สมมติฐานการวิจัย

H1: นโยบายของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

H2: การจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 ขอบเขตของการศึกษาและระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey Method) โดยมีประชากร คือ ผู้ประกอบการของสถานประกอบการที่ได้รับการจดทะเบียนการค้าธุรกิจประเภทภาคบริการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6,957 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) ผู้วิจัยมีการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างระหว่างเดือน มีนาคม – เมษายน 2564

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างทั้งสิ้น 378 ราย เพื่อป้องกันการสูญหายและความคลาดเคลื่อนจากการเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดตัวอย่างอีก 22 ราย รวมเป็นจำนวน 400 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในธุรกิจบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและมีความสำคัญกับการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ประเภทธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร ธุรกิจโรงแรม/รีสอร์ท ธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มน้ำไม่มีแอลกอฮอล์เป็นหลักในร้าน ธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มน้ำมีแอลกอฮอล์เป็นหลักในร้าน และเกสต์เฮ้าส์

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด มีจำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การช่วยเหลือทางการเงิน การลดค่าใช้จ่าย การกระตุ้นการใช้จ่าย การจัดอบรมพัฒนาให้ความรู้ และการให้ข้อมูลข่าวสาร มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยปรับปรุงจากงานวิจัยของ Huang et al. (2020) และผลการสำรวจ SMEs ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านการจัดการภาวะวิกฤต จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีข้อคำถาม 10 ข้อ ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Alves et al. (2020) ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้าน หารายได้เพิ่มเติม ตัดค่าใช้จ่ายของธุรกิจ เปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ และการวางแผนเพื่อรับมือ มีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Azmi et al. (2020) และการสำรวจ SMEs ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) แบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึง 4 มีลักษณะของข้อคำถามตามมาตรวัดส่วนแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scales) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1 – 5 คือ ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการเห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการเห็นด้วยมากที่สุด

3.3 ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม ด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญและได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ผู้ประกอบการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดย พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.827 ถึง 0.924 ผ่านเกณฑ์การทดสอบค่าความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้

เกินกว่า 0.7 และค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.612–0.846 ซึ่งค่าน้ำหนักปัจจัยควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair et al., 2010) ถือว่าเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามกลุ่มตัวอย่างในเขตจังหวัดเชียงใหม่ จากผู้ประกอบการทั้งหมด 400 คน ได้รับกลับคืน 382 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับ 95.5% ซึ่งเป็นอัตราตอบกลับที่สูงเนื่องจาก ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและติดตามผลการตอบกลับอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤติโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีความสนใจและตั้งใจในการตอบกลับแบบสอบถามเนื่องจากเห็นประโยชน์ในงานวิจัยที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้น นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม สุดท้ายนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจ มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ และวัดระดับความสำคัญของปัจจัยนโยบายรัฐบาล ปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤต และกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลการวิจัย และวิเคราะห์ปัจจัยนโยบายรัฐบาล ปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

4.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 382 คน เป็นเพศ ชาย 147 คน เพศหญิง 235 คน ส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นเจ้าของกิจการที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยนโยบายของรัฐบาล พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายของรัฐบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 และ ค่า SD (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) = 0.61 เมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็นแต่ละด้าน พบว่า เกือบทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การกระตุ้นการใช้จ่ายของภาคครัวเรือน มีค่าเฉลี่ย 4.22 และ ค่า SD = 0.53 รองลงมา คือ การช่วยเหลือทางการเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.18 และ ค่า SD = 0.65 การลดค่าใช้จ่ายมีค่าเฉลี่ย 4.03 และ ค่า SD = 0.62 การจัดอบรมพัฒนาให้ความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.70 และ ค่า SD = 0.72 และการให้ข้อมูลข่าวสารมีค่าเฉลี่ย 3.26 และ ค่า SD = 0.60 ตามลำดับ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤต พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และ ค่า SD = 0.66 เมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็นแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า การยืดหยุ่นในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ย 3.68 และ ค่า SD = 0.61 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ย 3.62 และ ค่า SD = 0.67 และการวางแผนการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.56 และ ค่า SD = 0.69 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.45 และ ค่า SD = 0.71 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 และ ค่า SD. = 0.70 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัดค่าใช้จ่ายของธุรกิจมีค่าเฉลี่ย 3.47 และ ค่า SD = 0.73 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือหารายได้เพิ่มมีค่าเฉลี่ย 3.38 และ ค่า SD = 0.64 และเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.26 และ ค่า SD = 0.65 การวางแผนเพื่อรับมือมีค่าเฉลี่ย 3.15 และ ค่า SD = 0.61 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งแสดงได้ดังตาราง 2 และตาราง 3

ตาราง 2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

ตัวแปร	GP	CM	BS	VIF
Mean	3.89	3.58	3.32	
SD	0.61	0.66	0.70	
GP	1			2.315
CM	0.708**	1		2.315
BS	0.772**	0.772**	1	

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.708 – 0.772 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่า VIF (Variance Inflation Factor) พบว่ามีค่าเท่ากับ 2.315 ซึ่งน้อยกว่า 10 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) แสดงว่า ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันจนเกิดปัญหาความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ สามารถวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐานได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized		Standardized	t	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	β	Std .Error	Beta		
ค่าคงที่	-0.543	0.257		-2.104	0.021**
นโยบายของรัฐบาล	0.626	0.068	0.473	8.892	0.000**
การจัดการภาวะวิกฤต	0.521	0.059	0.462	8.924	0.000**

R = 0.836, R² = 0.722, Adjust R² = 0.720, F = 265.898, N = 382

ตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs, **ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงเส้น ผลการศึกษาพบว่า นโยบายของรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) เท่ากับ 0.626 และ 0.521 ตาม ลำดับ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(R) = 0.836 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 กับกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการ ในระดับสูง จากการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามจากตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 72.20 ($R^2 = 0.722$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 27.40 เป็นผลของปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือการวิจัยนี้และสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1: นโยบายของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19	ยอมรับ
H2: การจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19	ยอมรับ

4.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า นโยบายของรัฐบาลและแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตสามารถอธิบายกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนโยบายรัฐบาลเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 มากที่สุด ($\beta = 0.626$, p-value < 0.05) และปัจจัยด้านการจัดการภาวะวิกฤต ($\beta = 0.521$, p-value < 0.05) ตามลำดับ เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 นโยบายของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า นโยบายรัฐบาลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการ ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Hoang et al. (2020) ที่ทำการศึกษาเรื่องนโยบายภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดและพัฒนาของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศเวียดนาม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า นโยบายรัฐบาลในการสนับสนุนด้านภาษีและนโยบายการช่วยเหลือทางการเงินของธนาคารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดของ SMEs ในขณะที่นโยบายด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร มีส่วนช่วยในการพัฒนาการดำเนินงานของ SMEs เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Yi et al. (2020) ที่ศึกษาผลกระทบของสถานประกอบการ SMEs ในมณฑลเสฉวน ประเทศจีน ช่วงวิกฤตของการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า นโยบายของรัฐบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เนื่องจาก SMEs ต้องการความช่วยเหลือและสนับสนุนทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ จากรัฐบาล โดยเฉพาะการบรรเทาด้านกระแสเงินสดของกิจการ ด้านการกลับมาดำเนินต่อของกิจการและการกระตุ้นการบริโภค จะช่วยให้ SMEs อยู่รอดและฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากสถานการณ์วิกฤตได้ ผลสำรวจจึงระบุว่า นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐที่ต้องการมากที่สุด คือนโยบายการลดหย่อนภาษี เนื่องจากเป็นนโยบายที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามด้วยการอุดหนุนการจ้างงาน และการสนับสนุนทางการเงิน ตามลำดับ ดังนั้นการศึกษานโยบายรัฐบาลที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs สามารถอธิบายรายองค์ประกอบได้ดังนี้ 1) ด้านนโยบาย

การช่วยเหลือทางการเงิน โดยเฉพาะการพักชำระหนี้และการให้สินเชื่อต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการมีกระแสเงินสดเพื่อใช้ในการดำเนินงานในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้นรวมถึงส่งผลต่อการดำเนินงานของ SMEs ในด้านรายจ่ายที่ลดลง

2) ด้านนโยบายการลดค่าใช้จ่าย การคืนภาษีและการขยายระยะเวลาการเสียภาษี เป็นแนวทางที่ช่วยลดภาระและค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวในข้างต้น 3) นโยบายด้านการกระตุ้นการใช้จ่ายของภาคครัวเรือนผ่านโครงการต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 มีเงินสำหรับการบริโภค เพื่อดึงเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากสถานการณ์วิกฤตนี้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการปรับตัว เปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับนโยบายของรัฐ เช่นเดียวกับ 4) นโยบายการอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการ เช่น การวางแผนความเสี่ยง การให้ความรู้ทางเทคโนโลยีสำหรับธุรกิจออนไลน์ ทำให้ผู้ประกอบการ มีความรู้ทางธุรกิจมากขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องกลยุทธ์ในการหารายได้ เนื่องจากผู้ประกอบการได้ปรับการให้บริการแก่ผู้บริโภคในรูปแบบออนไลน์เพิ่มขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจ โดยการหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ หรือเปลี่ยนธุรกิจเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับการศึกษาของ Effendi et al. (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าในช่วงวิกฤตจากการระบาดของโควิด-19 SMEs จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านบริการต่าง ๆ จากรัฐบาล โดยเฉพาะการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ มีความตระหนักในโซเชี่ยลมีเดียเป็นอย่างมากและมีความตั้งใจสูงที่จะนำโซเชี่ยลมีเดียมาใช้เป็นช่องทางในการทำการตลาด และเชื่อมต่อกับลูกค้าให้มากขึ้น

สมมติฐานที่ 2 การจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 จากผลการวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 สอดคล้องกับงานของ Grondys et al. (2021) ที่ศึกษาเรื่องการประเมินความเสี่ยงของ SMEs ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ให้ข้อสรุปว่า SMEs ควรดำเนินการวางแผนและป้องกันหรือขจัดความเสี่ยงในกรณีที่เศรษฐกิจจะชะงักงัน เช่นเดียวกับ Marko et al. (2020) ได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการภาวะวิกฤตของ SMEs กลุ่มการท่องเที่ยว ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ผลลัพธ์บ่งชี้ว่า SMEs ให้ความสำคัญกับการจัดการภาวะวิกฤต ในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเพื่อการคุ้มครองต้นทุน รวมถึงการส่งเสริมการขายและแนวทางปฏิบัติด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ดังนั้น การศึกษาปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการ สามารถอธิบายรายองค์ประกอบได้ดังนี้ 1) การวางแผนการดำเนินงาน เช่น การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่อยู่ในช่วงระหว่างและช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญ การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ด้านการวางแผนเพื่อรับมือและการหารายได้เพิ่ม เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้ วิกฤตการณ์โควิด-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อมรราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรม (2563) เรื่องการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่แพกแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์โควิด-19 ว่า ธุรกิจต้องเตรียมความพร้อมในการวางแผนจัดการ การรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤตจนถึงหลังภาวะวิกฤต องค์ประกอบด้าน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาวะวิกฤตโควิด-19 เช่น การใช้ นโยบายการสลับเวลาทำงาน การลดค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเป็นการปฏิบัติงานจากที่บ้านแทน การเข้าทำงานที่สำนักงาน (Work from home) การปรับโครงสร้างองค์กรให้เล็กลง รวมถึงพัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล ไปพร้อมกับทัศนคติของพนักงานให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และ 3) การยืดหยุ่นใน

การบริหารงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานของ SMEs โดยเฉพาะการลดรายจ่ายในการดำเนินงาน และการเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับผลการสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) ว่า SMEs มีการลดค่าใช้จ่ายโดยใช้วิธีการปรับลดค่าจ้างของพนักงานมากที่สุด เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ngoc et al. (2021) ว่าในช่วงสถานการณ์โควิด-19 พนักงานควรได้รับโอกาสการทำงานจากระยะไกลโดยมีความยืดหยุ่นในการเลือกที่จะทำงานเมื่อใดและที่ไหน รวมถึงพนักงานควรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ ในระหว่างการแพร่ระบาดนี้ เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้ 4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารอย่างรวดเร็วจากผู้บริหารสู่พนักงานและการสื่อสารในหมู่พนักงาน มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ SMEs โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต สอดคล้องกับการศึกษาของ Alves et al. (2020) ว่า การสื่อสารอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในระดับผู้บริหารมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤตเนื่องจากทำให้เกิดความเชื่อมั่นของพนักงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ในช่วงวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 SMEs ต้องการการสนับสนุนและการช่วยเหลือจากภาครัฐ รัฐบาลจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและเร่งด่วนสำหรับ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาด รวมถึงต้องเตรียมแผนงานเพื่อคาดการณ์ผลกระทบของ โควิด-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลงในขณะนี้ การศึกษาชี้ให้เห็นว่ามาตรการกระตุ้นกำลังซื้อของประชาชน การช่วยเหลือทางการเงิน เช่น ให้สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน และการผ่อนคลายภาษีสำหรับ SMEs เป็นประโยชน์และช่วยเหลือ SMEs ได้ นอกจากนี้ การจัดการภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการ SMEs ก็มีส่วนสำคัญ ตัวผู้ประกอบการเองต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น รูปแบบการทำงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาร่างนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตที่มีผลต่อการดำเนินงานในสถานการณ์วิกฤตที่กำลังประสบอยู่ ไปใช้แก้ไขปัญหที่กำลังเกิดขึ้นในธุรกิจ รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินธุรกิจ โดยใช้แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการบริหารธุรกิจ ให้สามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์โควิด-19 ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถลดปัญหาการขาดทุนและเลิกกิจการลงได้

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) จากผลการวิจัยพบว่า นโยบายรัฐบาลส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ในทุกนโยบาย แต่่นโยบายด้านการให้ข้อมูลข่าวสารมีระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของ SMEs ยังไม่เพียงพอ ในขณะที่ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพราะเป็นเครื่องมือการเข้าถึงการช่วยเหลือและพัฒนาส่งเสริมของ SMEs ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ใหม่ ให้กระจายการรับรู้ข้อมูลข่าวสารสู่ SMEs อย่างทั่วถึง เพื่อการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงการใช้บริการของภาครัฐอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

2) เนื่องจากนโยบายด้านการช่วยเหลือทางการเงินและการกระตุ้นการใช้จ่าย เป็นนโยบายที่ทำให้การกลยุทธ์ดำเนินงานของ SMEs เป็นไปในเชิงบวกอย่างมาก ประกอบกับข้อคิดเห็นจากผู้ประกอบการ ดังนั้น รัฐบาลควรขยายระยะเวลาและมาตรการช่วยเหลือออกไป โดยเฉพาะมาตรการพักชำระหนี้ การลดหรืองดการจ่ายเงินสทบกองทุนประกันสังคมในส่วนของนายจ้าง โดยขยายระยะเวลาออกไปจนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดจะคลี่คลาย รวมถึงการเพิ่มหรือขยายโครงการกระตุ้นการใช้จ่ายของภาคประชาชน เช่น โครงการคนละครึ่ง โครงการ ม33 เรารักกัน

โครงการเราเที่ยวด้วยกันจนถึงสิ้นปี 2564

3) ด้านนโยบายการจัดอบรมพัฒนาให้ความรู้ ผู้ประกอบการ SMEs เห็นว่ามีความสำคัญต่อการช่วยให้ธุรกิจของตนอยู่รอดในช่วงวิกฤตและสามารถเกิดการพัฒนาด้านหลังช่วงวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะความรู้ทางด้านการทำธุรกิจออนไลน์ ด้านการจัดการค่าใช้จ่าย และการเสริมทักษะให้แรงงานมากขึ้น เนื่องจากมองว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในยุควิถีชีวิตใหม่

4) ผู้ประกอบการ SMEs ควรวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงในกรณีที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการยืดเยื้อออกไปกว่าที่ควรจะเป็น เพื่อให้ธุรกิจปรับตัวและยังคงอยู่รอด โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเพิ่มทักษะทางด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อยอดในงานวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs ในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้รับจากสถานการณ์โควิด-19 โดยผลที่ได้รับจากการศึกษาจะนำไปสู่การวางนโยบายและมาตรการการช่วยเหลือในอุตสาหกรรมอื่นต่อไป

2) ควรศึกษารูปแบบการทำแพลตฟอร์มการทำธุรกิจ SMEs ในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวหรือใช้ในการดำเนินงานหากเกิดภาวะวิกฤตอื่นหรือภาวะการระบาดระลอกของโควิด-19 ยังคงอยู่

3) งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยนโยบายของรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs เพิ่มเติม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการอยู่รอดและพัฒนา SMEs ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์วิกฤต

เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2564). จำนวนผู้ติดเชื้อโควิดในประเทศไทยรายใหม่และสะสม. ค้นเมื่อ 17 เมษายน 2564, จาก https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/scoreboard/scoreboard_23042564.pdf

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). รายงานแนวโน้มเศรษฐกิจธุรกิจ. ค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf

เสาวนีย์ จันทะพงษ์ และทศพล ต້องทัย. (2563). เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยหลังโควิด 19 : โรคปฏิวัติโลก ยกเครื่องสู่ออนาคตวิถีชีวิตใหม่. *BOT พระสยาม MAGAZINE*, 3 (44), 4-5.

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2563). โรคระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19): ผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยและกลยุทธ์ในการฟื้นฟูกิจการ. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 25 (2), 10-30.

สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่. (2564). บรรยายสรุปจังหวัดเชียงใหม่. ค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://www.chiangmai.go.th/managing/public/D8/8D22Oct2020145452.pdf>

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). ข้อมูลจำนวนผู้ประกอบการ. ค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://sme.go.th/th/page.php?modulekey=348>

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). ผลการสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). ค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210302115054.pdf

- อมรวราวี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14 (3), 685-700.
- Abubakar, A. (2020). Coronavirus (COVID-19): Effect and survival strategy for businesses. *Journal of Economics and Business*, 3 (2), 661-671.
- Ahmad R.C., O., Suraiya, I., & Mohd A., J. (2020). The impact of Covid-19 movement control order on SMEs' businesses and survival strategies. *Malaysian Journal of Society and Space*, 16 (2), 139-150.
- Alves, J. C., Lok, T. Ch., Luo, Y. B., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. Retrieved February 15, 2021, from [https:// researchsquare.com/article/rs-34541/v1](https://researchsquare.com/article/rs-34541/v1)
- Azmi, W., Aida, I., & Diana, A.W. (2020). The role of strategic management in growth of small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *e-Bangi Journal of Social Sciences and Humanities*, 17 (1), 108-124
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 496-515.
- Beirman, D. (2011). The Integration of emergency management and tourism. *Australian Journal of Emergency Management*, 26 (3), 30-34.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. *Management Research Review*, 40 (1), 46-73.
- Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social media adoption in SMEs impacted by COVID-19: the TOE model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (11), 915-925.
- Grondys, K., Ślusarczyk, O., Hussain, H., & Androniceanu, A. (2021). Risk assessment of the SME sector operations during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (8), 4183.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th edition)*. New Jersey : Prentice Hall.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., & Cheng, Z. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395 (10223), 497-506.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Kurschus, R. J., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). The criteria to identify company's crisis in the SME sector. *Engineering Economics*, 26 (2), 152-158.
- Marko, K., Tanja, P. & Marijana, S. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic. *Organizacija*, 53 (4), 346-361.

- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), 413-434.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17.
- Palmer, A., & Hartley, B. (2009). The business environment. (6th ed.). New York : McGraw Hall.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Runyan, R.C. (2006). Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), 12-26.
- Svatošová, V. (2019). Identification of financial strategy in small and medium-sized entrepreneurship. *ACTA Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65 (4), 1435-1453.
- Yamane, T. (1973). Elementary sampling theory. New York : Harper and Row.
- Yi, L., Jing W., Junlin, P., & Li, L. (2020). The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan province, China, *Environmental Hazards*, 19 (4), 323-340.
- World Health Organization. (2019). Coronaviruses. (Online). Retrieved March 10, 2021, from <https://who.int/thailand/health-topics/coronavirus>.