

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของ ผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19

The Antecedents to indicate Strategic Crisis Management Efficacy of Entrepreneur in COVID-19 situation

ชลธิชา สุพรรณาลัย*

Chonticha Suphanalai*

Received : November 27, 2021 Revised : June 8, 2022 Accepted : June 10, 2022

บทคัดย่อ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2562 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบเชิงลบต่ออัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจทุกภาคส่วนในประเทศไทย ธุรกิจส่วนใหญ่มีกำไรและเงินทุนลดลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการระบาดระลอกใหม่ในช่วงสงกรานต์ปีเก่า พ.ศ.2563 เปรียบเสมือนการซ้ำเติมให้ผู้ประกอบการพบกับภาวะที่ยากลำบากในการฟื้นตัวและยืนหยัดต่อไปในอุตสาหกรรม บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ และ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 อันจะนำไปสู่การธำรงรักษาตำแหน่งทางธุรกิจ ภายใต้การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส อุปสรรค หรือวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามข้อสันนิษฐานโดยพบว่า 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ หมายถึง กลยุทธ์ที่ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์พิเศษ เพื่อให้สูญเสียน้อยที่สุดและฟื้นตัวเร็วที่สุด ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์แก้ปัญหา และกลยุทธ์เชิงรุก และ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ ได้แก่ 1) ความคงอยู่ของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะตัว และทุนมนุษย์ 2) ประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน และประสิทธิภาพด้านพฤติกรรม และ 3) การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การกำหนดความสามารถคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงสาเหตุ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ ผู้ประกอบการ สถานการณ์โควิด-19

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

* Assistant Professor, Faculty of Management Science, Chandrakasem Rajabhat University

* Corresponding author E-mail: chonticha.t@chandra.ac.th

Abstract

Regarding to the outbreaking of COVID-19 since December 2019, it caused to a large negatives reinforcement to economy growth in all sectors and P&L was rapidly plumed. And a new wave during high season in 2021 new year celebrations times, it was a crisis repeating to an entrepreneur to facing a duplicate challenge and difficult to recovered in the markets. This academic article had the aims to study 1) the definitions and elements of strategic crisis management and, 2) an antecedent to indicate a strategic crisis management efficacy to maintain business positioning while exploring an opportunities and threats astutely. The results were exposed as the assumption, found that; 1) a strategic crisis management means strategies to implement in special situation would help minimizing loss and survivable swiftly which consisting escaping strategy, solving, and proactive and, 2) the antecedents to indicate a strategic crisis management efficacy including; 1) entrepreneurial persistence consisting individual characteristics and human capital, 2) job performance featuring management and behavioral performances and 3) talent management consisting definition, selection, and development.

Keywords : Antecedents, Strategic Crisis Management, Entrepreneur, COVID-19 situation

1. บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 มาอย่างยาวนาน นับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2562 เป็นต้นมา ทำให้ภาครัฐต้องออกมาตรการจำนวนมากเพื่อยับยั้งการแพร่กระจายของโรคระบาดนี้ อาทิ การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 เพื่อควบคุมสถานการณ์การระบาดของโรคใช้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ Covid-19 ซึ่งให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 จวบจนวันนี้ ภายใต้ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และระดับความรุนแรงของการระบาดในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการปิดประเทศ หรือห้ามมิให้บุคคลใดออกนอกเคสสถานภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออัตรการเติบโตทางเศรษฐกิจของทุกภาคส่วนในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ธุรกิจส่วนใหญ่จึงประสบภาวะที่ยากลำบาก มีกำไรและเงินทุนลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการประเมินอัตราส่วนสภาพคล่องระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน พบว่า ธุรกิจมีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงและกิจการอาจต้องหยุดชะงักลง (Krungsri Research, 2020) นอกจากนี้ ข้อมูลการวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2020) เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2563 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าธุรกิจบริการประเภทร้านอาหาร สายการบิน และโรงแรม ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตกอยู่ในสภาวะที่ยากลำบาก โดยคาดว่าจำนวนผู้ประกอบการที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้จะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 39% จากช่วงก่อนมีการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยธุรกิจร้านอาหาร คือ กลุ่มที่มีความเปราะบางและมีความเสี่ยงสูงสุด

อย่างไรก็ดี หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสและสภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจมีทิศทางที่ดีขึ้น จะส่งผลทำให้มูลค่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวอยู่ที่ประมาณ 4.02 – 4.12 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2563) แต่แม้ว่าศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) จะประกาศมาตรการผ่อนคลายหลายครั้งเพื่อช่วยให้ธุรกิจบริการหลายประเภทสามารถเปิดกิจการได้ตามปกติ ส่งผลทำให้มีการใช้บริการธุรกิจมากขึ้น การจ้างงานจึงสูงขึ้นตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามกลับทำให้ราคาวัตถุดิบและต้นทุนที่เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามแนวโน้มการปรับตัวของ

ต้นทุนด้านพลังงานในระดับประเทศ (สำนักงานคลังจังหวัดสมุทรสาคร, 2563) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจจึงไม่เป็นไปอย่างที่มีหวัง เพราะกำลังซื้อของผู้บริโภคในประเทศที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมลดลง จากที่มีสาเหตุมาจากการมีรายได้ลดลงหรือการถูกเลิกจ้าง

ดังนั้น จากวิกฤติการณ์อันเลวร้ายนี้ ทำให้บางธุรกิจหลายประเภทต้องปิดตัวไปเพื่อยกเลิกหรือรอระยะเวลาเพื่อฟื้นฟูกิจการให้กลับมาเติบโตได้ดังเดิม และแม้ว่าการระบาดครั้งที่ 1 จะผ่านพ้นไป ทำให้หลายธุรกิจได้กลับคืนสู่อุตสาหกรรมเพื่อพลิกฟื้นและกอบกู้กำไรและยอดขายที่ขาดหายไป แต่ทว่า การระบาดระลอกใหม่ได้เกิดขึ้นอีกหลายครั้ง ตั้งแต่ช่วงสงกรานต์ปีเก่า 2563 เป็นต้นมา โดยมีกลุ่มก้อน (Cluster) ที่มีการกระจายตัวของโรคในหลายจุดของประเทศ อันนี้ การเฝ้าระวังขึ้นป้องกันหรือรอให้การแพร่ระบาดระลอกใหม่ ผ่านพ้นไปโดยปราศจากแผนรองรับที่ชาญฉลาด และเหมาะสมกับธุรกิจ จึงไม่ใช่วิถีของผู้ประกอบการสมัยใหม่ที่ต้องมีการปรับตัวให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภายใต้การพัฒนากลยุทธ์เพื่อมาจัดการกับสภาวะวิกฤติ (Strategic Crisis Management) อย่างเฉพาะเจาะจง ภายหลังจากที่ผู้ประกอบการได้ประเมินสภาพการดำเนินงานของธุรกิจแล้ว ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์หลบหนี (Escaping Strategy) ที่มุ่งเน้นการทํานายอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ก่อนที่สภาวะวิกฤติจะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อธุรกิจ กลยุทธ์แก้ปัญหา (Solving Strategy) ที่มุ่งเน้นการรับรู้และวิเคราะห์สาเหตุของสภาวะวิกฤติให้ถูกต้องและชัดเจน และดำเนินการภายใต้ข้อมูลที่ทำให้การตัดสินใจดำเนินการมีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) ที่มุ่งเน้นการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสโดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พฤษฯ สุพรรณาลัย จิรวรรณ คงคล้าย และวิโรจน์ งามภูวลักษณ์, 2561; Vardarlier, 2016) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีการพัฒนาระบบการเชิงระบบที่ออกแบบมาเพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดจากสภาวะวิกฤติอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายในการธำรงรักษาตำแหน่งของธุรกิจตนเองไว้ และแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสและอุปสรรคหรือวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนในฐานะนักวิชาการในสถาบันการศึกษาได้เข้าใจวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี แม้ว่าจะไม่ได้รับผลกระทบทางตรงจากภัยพิบัติอันโหดร้ายนี้ แต่รับรู้และเข้าใจผู้ประกอบการถึงความสูญเสียที่เกิดขึ้น จึงต้องการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบัน ประกอบกับเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการได้เตรียมตัวรับมือการสภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาความหมายและองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ

2.2 ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทความวิชาการ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 ผู้เขียนมุ่งศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถอธิบายได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ (Strategic Crisis Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติเป็นทักษะสำคัญของผู้ประกอบการในการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการจัดการที่ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์พิเศษ หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด อันจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติจึงช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การสูญเสียที่น้อยที่สุดและฟื้นฟูธุรกิจให้รวดเร็วที่สุด (Sahina, Ulubeylib, & Kazazaa, 2015; Vardarlier, 2016) โดยธุรกิจต้องให้เวลากับผู้ที่มีส่วนในการประเมินสภาวะวิกฤติเพื่อที่จะได้ทราบผลกระทบที่แท้จริง และต้องมีการแจ้งเตือนเกี่ยวกับระดับของสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่รวมถึงเวลาการทำงานปกติที่ต้องมีการเตรียมตัวให้มีความพร้อมอยู่เสมอ (Kao, Wang, & Farquhar, 2020) ซึ่งประกอบด้วย

3.1.1 กลยุทธ์หลบหนี (Escaping Strategy) เป็นการทำนายอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ก่อนที่สภาวะวิกฤติจะเกิดขึ้นเพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อธุรกิจในด้านต่าง ๆ อาทิ ผลประกอบการ และความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่จะนำไปสู่สภาวะวิกฤติ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ที่วางไว้ล่วงหน้ามาใช้ได้ทันเวลาที่

3.1.2 กลยุทธ์แก้ปัญหา (Solving Strategy) เป็นการแสดงถึงการรับรู้และวิเคราะห์สาเหตุของสภาวะวิกฤติให้ถูกต้องและชัดเจน และดำเนินการภายใต้ข้อมูลที่ทำการตัดสินใจดำเนินการมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมุ่งเน้นไปที่การลดต้นทุนแทนการผลิตปริมาณการผลิสินค้าและบริการเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้ได้ว่ายังได้รับการบริการที่มีคุณภาพเช่นเดิม

3.1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เป็นการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสโดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะด้านการเงิน ในขณะที่คู่แข่งกำลังอยู่ในสภาวะตื่นตระหนกกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ภายใต้การพัฒนากระบวนการเตือนภัยจากการเกิดสภาวะวิกฤติล่วงหน้าเพื่อเป็นข้อมูลให้ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดการกับสภาวะวิกฤติโดยเฉพาะ (Milburn, Schuler, & Watman, 1983; Vardarlier, 2016)

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kao, Wang และ Farquhar (2020) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการสภาวะวิกฤติสำหรับสายการบิน คือ การมีกลยุทธ์ในการสั่งการและสื่อสารให้พนักงานตระหนักและรับรู้ถึงการเกิดและผลกระทบของสภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้น ประกอบกับมีกลยุทธ์การประสานงานและจัดตั้งทีมงานแบบบูรณาการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง และ Haimowitz และ Stefanacci (2020) ที่พบว่า กลยุทธ์ที่จะนำพาธุรกิจสู่ความสำเร็จท่ามกลางโรคระบาด คือ 1) การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก 2) การเปิดพื้นที่ให้พนักงานที่มีทักษะและความรู้ช่วยเหลือ 3) การมุ่งเน้นการแก้ไข 4) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และ 5) การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ดังนั้น ในสถานการณ์โควิด-19 ผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการประเมินความพร้อมของตนเองก่อนว่าควรจะหลบหนีแก้ปัญหา หรือต่อสู้กับวิกฤตินี้

3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ ได้แก่ ความคงอยู่ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Persistence) ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) และการจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 ความคงอยู่ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Persistence)

ความคงอยู่ของผู้ประกอบการสะท้อนมาจากศักยภาพของผู้ประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลิตผลให้แก่ธุรกิจ โดยหน้าที่หลักของผู้ประกอบการมิใช่เพียงแค่การเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังต้องดำรงรักษาตำแหน่งของธุรกิจตนเองไว้ภายใต้การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสและอุปสรรคหรือวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างชาญ

ฉลาด (Holland & Shepherd, 2013; Patel & Thatcher, 2014) ซึ่งการคงอยู่ของผู้ประกอบการ อยู่ภายใต้ปัจจัย 2 ประการ คือ ความตั้งใจในการรักษาความเป็นผู้ประกอบการไว้ โดยมีแรงจูงใจ ความพยายาม และความกระตือรือร้นที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป และความกล้าหาญที่จะต่อสู้กับการแข่งขันและความอยู่รอดแม้มีเงื่อนไขที่ท้าทาย สิ่งกีดขวางหรือการต่อต้าน เป็นต้น ความคงอยู่ได้ในอุตสาหกรรมจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงความพยายามของผู้ประกอบการท่ามกลางการเผชิญความไม่แน่นอน ความท้าทาย และการแข่งขันที่รุนแรง จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความคงอยู่ของผู้ประกอบการสะท้อนมาจาก

1) **คุณลักษณะเฉพาะตัว (Individual Characteristics)** ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เนื่องจากผ่านประสบการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่แตกต่างกัน (Fritsch, Brixey, & Falck, 2006; Caliendo, Goethner & Weibenberger, 2020) ประกอบกับบุคลิกภาพของคนก็มีส่วนบ่งชี้คุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบการได้เช่นกัน (McClelland, 1965) โดยผู้ประกอบการต้องมีความกล้าที่จะจัดการกับความเครียดและความไม่แน่นอน ตลอดจนยอมรับผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2) **ทุนมนุษย์ (Human Capital)** ที่มุ่งเน้นการลงทุนในตนเองเพื่อให้มีความรู้และทักษะเฉพาะ โดยส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน หรือการฝึกอบรมให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มสูงขึ้น อันมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของธุรกิจในระยะยาว (Fritsch et al., 2006; Caliendo et al., 2020)

ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรมีการสั่งสมทุนทางปัญญาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับสามารถที่จะจัดการกับสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ผ่านการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่

3.2.2 ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Efficiency)

ประสิทธิภาพการทำงานสะท้อนมาจากพฤติกรรมหรือการกระตือรือร้นใด ๆ ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ (Campbell, Dunnette, & Hough, 1990) โดยประสิทธิภาพการทำงานจะพิจารณาในมิติด้านการทำงานตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ทำงาน ประสบความสำเร็จ และมีมิติด้านการแสดงออกของบุคคลนั้น ประกอบด้วยพฤติกรรมการแสดงออกเพื่อสนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จอันได้รับผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (Task & Contextual Performance) (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2017; ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิรวรรณ คงคล้าย และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2562) โดยคุณภาพการบริหารของผู้บริหารมีส่วนทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งสะท้อนมาจาก

1) **ประสิทธิภาพการบริหารงาน (Management Efficiency)** ที่มุ่งเน้นถึงการมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ตลอดจนการมีทักษะสำหรับการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างละมุนละม่อมเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก

2) **ประสิทธิภาพด้านพฤติกรรม (Behavioral Efficiency)** อาทิ การที่ผู้ประกอบการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงานทุกระดับ รวมถึงการมีวาทศิลป์ในการสั่งการ และการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจาทั้งต่อหน้าและลับหลัง ตลอดจนการมีบารมีและได้รับความศรัทธาจากพนักงานทุกระดับ (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2562)

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ประกอบการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานได้ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติดังเช่นสถานการณ์โควิด-19 เนื่องจากประสิทธิภาพในการบริหารเป็นกลไก

สำคัญในการกำหนดทิศทางที่จะต่อสู้กับวิกฤตินั้น และการมีพฤติกรรมที่ดีจะช่วยหลอมหลวมขวัญและกำลังใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการจัดการกับวิกฤติร่วมกัน

3.2.3 การจัดการคนเก่ง (Talent Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งได้รับการกล่าวถึงตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 2000 เนื่องจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงทำให้ธุรกิจต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งในหนังสือสงครามคนเก่ง (War of Talent) โดย Michaels, Handfield-Jones และ Axelrod (2001) กล่าวว่า บุคคลที่ถูกนิยามให้เป็นคนเก่ง คือ คนที่มีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ สติปัญญา ทักษะคิด อุปนิสัย แรงผลักดัน และความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความเฉียบคม ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยภาวะทางอารมณ์ มีทักษะการสื่อสาร มีความสามารถในการดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะเป็นผู้ที่มีสัญชาตญาณของการเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลลัพธ์ให้แก่ธุรกิจ คนเก่งในปัจจุบันจึงมีหน้าที่หลักในการเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ (Vardarlier, 2016; Mahjoub, Atashsokhan, Khalilzadeh, Aghajanloo, & Zohrehvandi, 2018) ดังนั้น การจัดการคนเก่ง จึงประกอบด้วย

1) การกำหนดความสามารถคนเก่ง (Talent Definition) เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อบ่งชี้ขีดความสามารถและสมรรถนะหลักที่ต้องการจากคนเก่ง ตลอดจนบทบาทหลักของคนเก่งที่มีการดำเนินธุรกิจ ในเชิงรุก ซึ่งจะมีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไป

2) การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) หลังจากที่มีการกำหนดขอบเขตความสามารถของคนเก่ง ที่ชัดเจนแล้ว ธุรกิจจะเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากแหล่งที่มีคุณภาพต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ธุรกิจ โดยในขั้นตอนนี้ธุรกิจอาจลงทุนใช้บริการบริษัทตัวแทนจัดหางาน (Headhunting) ที่มีประสบการณ์ในการสรรหาคนเก่งร่วมด้วย เพื่อให้ได้คนเก่งที่มีคุณภาพ

3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) เป็นกระบวนการธำรงรักษาและพัฒนาคนเก่งให้อยู่และสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ ผ่านการพัฒนา การจูงใจ และการฝึกอบรม ตลอดจนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นในธุรกิจ (พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จิราวรรณ คงคล้าย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561; Vardarlier, 2016)

ดังนั้น คนเก่งจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับสถานการณ์โควิด-19 ร่วมกับผู้ประกอบการ เนื่องจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่คนเก่งมีจะมาช่วยแก้ปัญหา สนับสนุน และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการได้ แต่อย่างไรก็ตาม หน้าที่สำคัญของผู้ประกอบการ คือ ค้นหาคนเก่งให้เจอ และพัฒนาเขาเหล่านั้นให้มีทักษะที่สูงขึ้นเพื่อประโยชน์ในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต

3. ผลการวิเคราะห์

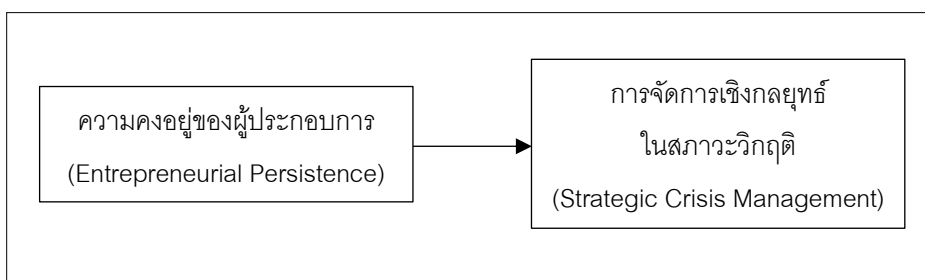
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับตัวแปรที่สามารถบ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติที่อ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งไทยและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 1 ความคงอยู่ของผู้ประกอบการสามารถบ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติได้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Unger, Rauch, Frese และ Rosenbusch (2011) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์ และผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ความคงอยู่ของผู้ประกอบการส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน และกลยุทธ์การจัดการความไม่แน่นอนต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Freeland และ Keister (2016) ที่ได้ศึกษา

ความสัมพันธ์เกี่ยวกับเชื้อชาติและชาติพันธุ์ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในกิจการของผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล มีผลต่อความสามารถในการจัดการและการคงอยู่ในอุตสาหกรรม ตลอดจนผลการวิจัยของ Kao, Wang และ Farquhar (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างของความสามารถในการจัดการสภาวะวิกฤติของธุรกิจสายการบิน พบว่า กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดการสภาวะวิกฤติ ได้รับอิทธิพลมาจากความสามารถของผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ดังรูปภาพประกอบ 1

รูปภาพประกอบ 1
ความสัมพันธ์ระหว่างความคงอยู่ของผู้ประกอบการและทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ

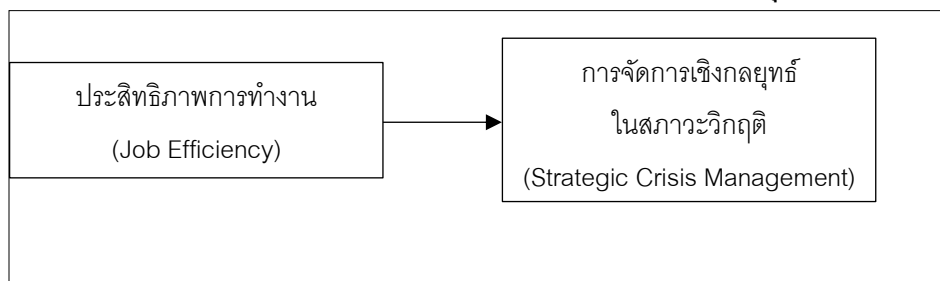


ข้อสันนิษฐานที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานสามารถบ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติได้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของชลธิชา ทิพย์ประทุม (2562) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า คุณภาพการบริหารของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง และ Dhani และ Sharma (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความฉลาดในการจัดการกับอารมณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของพนักงานในอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนผลการวิจัยของสุภาวดี ธงภักดิ์ และสันติธร ภูริภักดิ์ (2564) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริการของร้านอาหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 พบว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์การบริการในสถานการณ์วิกฤติ คือ การดำเนินงานและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยผู้ประกอบการมีการคำนึงถึงแนวทางปฏิบัติในด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน และมีวิสัยทัศน์ในการช่วยเหลือกันในระบบทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อเป็นการประคับประคองทั้งระบบให้สามารถดำรงอยู่ได้ดังรูปภาพประกอบ 2

รูปภาพประกอบ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ

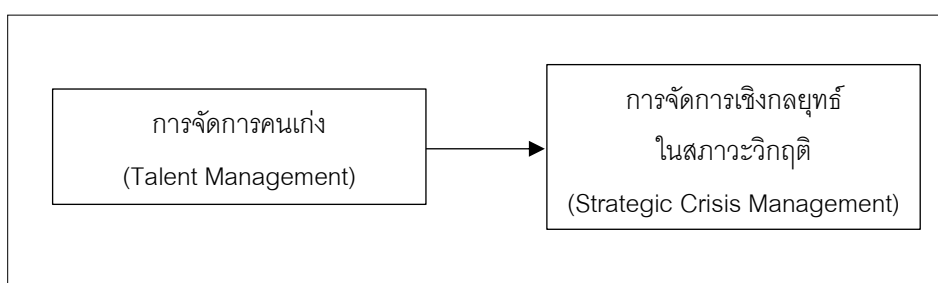


ข้อสันนิษฐานที่ 3 การจัดการคนเก่งสามารถบ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติได้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Vaiman และ Collings (2013) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง พบว่า ประสิทธิภาพของการจัดการคนเก่งจะขึ้นอยู่กับกำหนัดขีดความสามารถคนเก่งซึ่งจะแตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจ และธุรกิจขนาดเล็ก เช่น SMEs ก็จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่งเช่นกันจึงจะทำให้ธุรกิจมีความสามารถเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน และผลการวิจัยของ De Waal (2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจที่มีสมรรถนะสูงและสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนได้ พบว่า ส่วนใหญ่จะมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งไว้และปฏิบัติตามแผนงานอย่างเคร่งครัด ประกอบกับคนเก่งบางส่วนที่ถูกวางแผนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) มักถูกสรรหามาจากพนักงานภายในธุรกิจ เนื่องจากมองว่าคนเก่งเหล่านั้นมีความเข้าใจในธุรกิจและวัฒนธรรมเป็นอย่างดี ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้สูงขึ้น ดังรูปภาพประกอบ 3

รูปภาพประกอบ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคนเก่งและทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติ



4. บทวิจารณ์และสรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าความคงอยู่ของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการ และทุนมนุษย์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีความสามารถที่จะดำรงอยู่ในธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด ควบคู่ไปกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพด้านการบริหาร และประสิทธิภาพด้านพฤติกรรม ซึ่งล้วนมีอิทธิพลทางตรงในการบ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างหรือผสมผสานกันตามประสบการณ์และคุณลักษณะของผู้ประกอบการนั้น ๆ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการสภาวะวิกฤติประกอบด้วยกลยุทธ์หลีกเลี่ยง กลยุทธ์แก้ปัญห และกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ภายใต้การนำคนเก่งในธุรกิจมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในฐานะทรัพยากรเชิงรุก

ปัญญาที่ทรงคุณค่าของธุรกิจ

อนึ่ง ความน่าเชื่อถือของข้อสันนิษฐานทั้งหมดของผู้เขียนอยู่ภายใต้แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View Theory: RBV) ดังนี้

1. แนวคิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันพิจารณาได้จากตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรมที่อยู่ ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 5 ประการ ได้แก่ อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power) อำนาจต่อรองจากผู้ค้า (Power of Suppliers) การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants) การแข่งขันของคู่แข่งในธุรกิจสายงานเดียวกัน (Industry Rivalry) และการคุกคามจากสินค้าหรือการบริการทดแทน (Threat of Substitutes) ธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางและกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับแรงกดดันเหล่านี้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อหาข้อสรุปว่า จุดยืนอย่างที่เป็นกลางและปราศจากอคติว่าสถานการณ์ของธุรกิจ ณ ปัจจุบันเป็นอย่างไร หลังจากนั้น คือ การตัดสินใจพิจารณากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจ โดยพอร์เตอร์ (Porter, 1980) เสนอกลยุทธ์การแข่งขันไว้ 3 ประการ ได้แก่

1.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) มุ่งเน้นการพิจารณาสภาพการดำเนินงานของคู่แข่ง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของธุรกิจ

1.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ของตนเองกับคู่แข่ง โดยอาจใช้นวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อนให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขึ้น

1.3 การมุ่งเน้นเฉพาะ (Focus) มุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ โดยกลยุทธ์ไหนจะมีความเหมาะสมกับธุรกิจมากกว่ากันนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการประเมินสภาพปัจจุบันของธุรกิจเองเป็นสำคัญ แม้ว่าจะมีนักวิชาการเสนอว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะสามารถสร้างผลกำไรในระยะยาวได้ดีกว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็ตาม (Banger, Mashruwala, & Tripathy, 2014)

2. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View Theory: RBV)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากร (Resource) ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ภายในธุรกิจอันจะนำไปสู่สินค้าและบริการขั้นสุดท้าย อาทิ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ระบบบริหารจัดการ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และความเชื่อมั่นระหว่างหัวหน้าและพนักงาน เป็นต้น ส่วนความสามารถ (Capability) จะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Amit & Schoemaker, 1993) อนึ่ง ทรัพยากรทั้งหมดที่ธุรกิจมีจะกลายเป็นทรัพยากรพื้นฐานและทั่วไปเมื่อไม่มีการนำมาทำให้มีความเหนือกว่าที่คู่แข่ง ดังนั้น ทรัพยากรจึงจำเป็นต้องมีความโดดเด่น หายาก ทนทาน และยากต่อการเลียนแบบ โดย บาร์นี (Barney, 1991) กล่าวว่า นัยของทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่

2.1 มูลค่า (Value) หมายถึง ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่นั้นต้องก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงาน

2.2 ความหายาก (Rareness) หมายถึง ความจำกัดและความหายากของทรัพยากรที่ธุรกิจมี ซึ่งทำให้คู่แข่งไม่สามารถหาไปใช้ดำเนินงานได้

2.3 ยากแก่การนำมาทดแทน (Difficult to Substitute) หมายถึง คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนทรัพยากรที่ธุรกิจมีได้

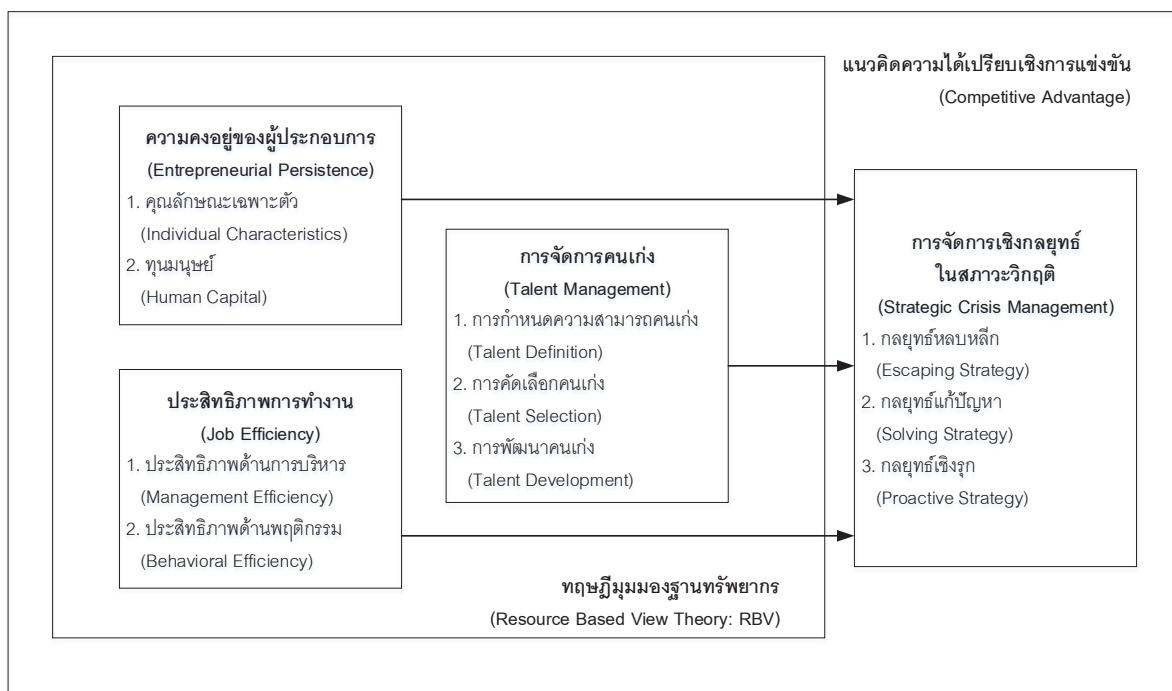
2.4 ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Difficult to Imitate) หมายถึง คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบหรือคัดลอกทรัพยากรที่ธุรกิจมีได้

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทรัพยากรที่ธุรกิจมีจะเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างแท้จริง เพียงแค่ธุรกิจต้องมีความสามารถในการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Kazadi, Lievens, & Mahr, 2016) โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทุนมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นฐานทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ในระยะยาว (Richard, Murthi, & Ismail, 2007)

ดังนั้น จากแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้รองรับข้อสันนิษฐานของผู้เขียนดังที่กล่าวไปข้างต้น สามารถนำมาใช้ในการอธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 ได้ เนื่องจากความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและมุมมองฐานทรัพยากรเป็นปัจจัยบ่งชี้สำคัญถึงสิ่งที่ธุรกิจมี ได้แก่ ความคงอยู่ของผู้ประกอบการ และประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการจัดการแข่งขันในสภาวะวิกฤติที่ยั่งยืนมีประสิทธิภาพ ภายใต้การดึงความสามารถของทุนมนุษย์ในฐานะคนเก่งของธุรกิจมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังเช่นในสถานการณ์โควิด-19 ความสามารถเฉพาะตัวของผู้ประกอบการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการบางรายที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีก็จะนำความรู้เหล่านั้นมีประยุกต์ใช้กับธุรกิจในช่วงที่ประเทศต้องเฝ้าระวังการระบาดอย่างเข้มข้น ประกอบกับการนำพนักงานที่มีทักษะมาช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกัน ย่อมทำให้แนวทางที่เกิดขึ้นบรรลุผลได้มากขึ้น เพราะเกิดจากการมองรอบด้านทั้งในฐานะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ สุดท้ายแล้วกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจะมีแนวทางอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมและขีดความสามารถของผู้ประกอบการนั่นเอง

ผู้เขียนจึงขอเสนอกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่บ่งชี้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน ดังรูปภาพประกอบ 4

รูปภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิด



ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้และการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัยที่ช่วยให้ทำให้ผู้ประกอบการพัฒนาความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติในสถานการณ์โควิด-19 ผ่านการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีทุนมนุษย์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ แต่ข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษาคือการนำคนเก่งมามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาและขับเคลื่อนธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องค้นหากลุ่มคนเก่งที่เหมาะสมและรักษาค้นคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับธุรกิจต่อไปแม้ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

2. ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นทฤษฎีฐานรากในการใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติที่หลากหลาย อาทิ ใช้การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 หรือใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อศึกษาเกี่ยวกับโมเดลความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19 เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิรวรรณ คงคล้าย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). การพัฒนาโมเดลการสนับสนุนแรงเสริมและรางวัลภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(2), 214-229.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม. (2562). การพัฒนาโมเดลความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. *วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(2), 140-153.
- พฤกษ์ สุพรรณนาลัย, จิรวรรณ คงคล้าย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 31(3), 21-30.
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2563). *ประมาณการรายได้ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2563*. ค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/z3090.aspx>.
- สำนักงานคลังจังหวัดสมุทรสาคร. (2563). *สรุปผลการสำรวจแบบสอบถามภาวะเศรษฐกิจ*. สำนักงานคลังจังหวัดสมุทรสาคร, กรมบัญชีกลาง.
- สุภาวดี ธงภักดี และสันติธร ภูริภักดี. (2564). แนวทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริการของร้านอาหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม “ร้านอาหารยามเย็น กรุงเทพมหานคร” ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*, 4(2), 761-772.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993) Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Banger, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a Differentiation Strategy lead to more Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Strategy? *Management Decision*, 52(50), 872-896.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Caliendo, M., Goethner, M., & Weibenberger, M. (2020). Entrepreneurial persistence beyond survival: Measurement and determinants. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 617-647.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (2nd ed). CA, Palo Alto : Consulting Psychologist Press.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. NJ : John Wiley & Sons.
- De Waal, A. A. (2012). Characteristics of high-performance organizations. *Journal of Management Research*, 4(4), 39-71.
- Dhani, P., & Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia Computer Science*, 122, 180-185.
- Freeland, R. E., & Keister, L. A. (2016). How does race and ethnicity affect persistence in immature ventures? *Journal of Small Business Management*, 54(1), 210–228.
- Fritsch, M., Brixy, U., & Falck, O. (2006). The effect of industry, region, and time on new business survival - A multi-dimensional analysis. *Review of Industrial Organization*, 28(3), 285–306.
- Haimowitz, D., & Stefanacci, R.G. (2020). Crisis (Pandemic) management playbook for assisted living. *Geriatric Nursing*, 41, 498-500.
- Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331–358.
- Kao, G. H. Y., Wang, S. W., & Farquhar, J. D. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-9.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540.
- Krungsri Research. (2020). Covid-19 Impact on the Thai Economy and Vulnerability of Thai Firms. *Research Intelligence*, April, 1-8.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction / motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press.
- Milburn, T. Schuler, R., & Watman, K. (1983). Organizational crisis: definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Patel, P. C., & Thatcher, S. M. (2014). Sticking it out: Individual attributes and persistence in self-employment. *Journal of Management*, 40(7), 1932–1979.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. NY : Free Press.

- Richard, O. C., Murthi, B.P.S., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233.
- Sahina, S., Ulubeylib, S., & Kazazaa, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298 – 2305.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
- Vaiman, V., & Collings, D.G. (2013). Talent management: advancing the field. *International Journal Human Resource Management*, 24(9), 1737-1743.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to Human Resources Management during Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463 – 472.