

การเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal
Changing business dimensions to support competition and growth in The Next Normal

นางสาว ภัทรา ศิริ

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้รับผิดชอบบทความ

Phattra Siri

Email: phattrasocant@gmail.com

Industrial Management, Master of Business Administration Program

Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อแสดงให้เห็นมุมมองที่แตกต่างรอบด้านผ่านกลุ่มตัวอย่างผ่านนามสมมุติจำนวน 7 ท่าน หรือ 7 ประเภทธุรกิจ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการปรับตัวทางธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal โดยผ่านแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีความสัมพันธ์

เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure), ระบบ (System), รูปแบบ (Style), บุคคล (Staff), ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value)

ผลการดำเนินการวิจัยตามแนวคิดการบริหารงานโดยใช้แบบจำลอง 7 S ของแมคคินซี (McKinsey) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ โดยเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาด Covid-19 นั้น จะทำให้องค์กรออกแบบโครงสร้างถูกต้องมากขึ้น โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขนาดโครงสร้างขององค์กร โดยการจัดองค์กรและการกระจายอำนาจอย่างมีระบบควบคุมการทำงานทางเทคโนโลยี ซึ่งจะมีการใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้บางองค์กรพนักงานต้องทำงานจากที่บ้าน หรือ Work from home เป็นหลัก อีกทั้งการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีการบริหารงานบุคคล และปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจะเห็นได้ว่าแต่ละปัจจัยแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี (McKinsey) จะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ต้องเป็นไปพร้อมๆ กับสถานการณ์ปัจจุบัน ณ ขณะนั้น องค์กรจึงจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทักษะความรู้ความชำนาญในการทำงาน และพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างค่านิยมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ผลงานขององค์กรย่อมจะเป็นงานที่มีประสิทธิภาพและได้งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

ABSTRACT

This independent research aims to study changes in business dimensions to support competition and growth in The Next Normal. To study business problems in competition and growth under Covid-19 situation and the arrival of vaccines and to suggest ways to increase competitiveness and growth in The Next Normal. This research is a qualitative research. Use research methods through in-depth interviews. Selecting a specific sample and selecting a sample group taking into account the diversity of business types in order to show different perspectives through a sample of 7 people or 7 types of businesses to collect data on business adjustments to support competition and growth in The Next Normal through McKinsey's concept of seven factors, which are related to at least seven factors: Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skills and Shared Value.

The results of the research on the concept of management using McKinsey's 7S model found that the relationship between factors Starting from the formulation of policy planning strategies. Planning a clear strategy in line with the Covid-19 epidemic situation will allow organizations to design the structure more accurately. The strategy determines the size of the organizational structure. by organizing and decentralizing power with a technological control system Which will use various forms and methods of operation that are suitable for the nature of the job and situations that occur, such as social distancing measures Causing some organization

employees to work from home mainly and being a good leader must have personnel management. and cultivating personnel in the organization to develop themselves to have potential and efficiency in their work It can be seen that each 7S model factor McKinsey's will be consistent and related change of factors must be accompanied with the current situation at that time, the organization will have quality and efficiency. Work skills and employees have a good attitude towards the organization Create values that will lead the organization towards the ultimate goal together. The results of the organization are inevitably the most efficient and rewarding jobs.

บทนำ

ครั้งแรกที่โลกได้รู้จักไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เมื่อเดือนธันวาคม 2562 ประชากรโลกค่อนข้างตื่นตระหนกกับโรคระบาดที่เกิดขึ้นจากไวรัสตัวใหม่ที่เรียกว่า ไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ใหม่ โดยมีข้อมูลจุดเริ่มต้นการแพร่ระบาดครั้งแรกเกิดขึ้นที่ตลาดค้าสัตว์ป่าเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) หรือตลาดชายอาหารทะเลสด (South China Seaboard) มณฑลหูเป่ย์ (Hubei) ประเทศจีน จากนั้นการแพร่ระบาดกระจายไปในหลายพื้นที่ ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ทำให้ผู้ป่วยมีอาการปอดอักเสบรุนแรงจนถึงแก่ชีวิตได้ โดยที่เชื้อไวรัสตัวนี้สามารถแพร่กระจายจากคนสู่คนผ่านการ ไอ จาม หรือสัมผัสกับสารคัดหลั่งของผู้ป่วย ความน่าวิตกกังวลเกิดขึ้นเมื่อการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ครั้งนี้ ในช่วงเวลาเทศกาลตรุษจีน ซึ่งเป็นช่วงที่ชาวจีนหลายร้อยล้านคนเดินทางกลับบ้านหรือไปท่องเที่ยวต่างประเทศ ทำให้เชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 แพร่ระบาดไปภายนอกเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) อย่างรวดเร็ว สร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจและมีผู้เสียชีวิตจำนวนมากในประเทศจีน จากนั้นการระบาดเริ่มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 แพร่ระบาดไปในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยต่อมาทางองค์การอนามัยโลก (World Health Organization) หรือ WHO ได้ระบุว่า "Covid-19" จะเป็นชื่ออย่างเป็นทางการใหม่ของโคโรนาไวรัสระยะต่อมา Covid-19 เริ่มเข้าสู่ประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขของไทยประกาศเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2563 พบนักท่องเที่ยวหญิงวัย 61 ปี สัญชาติจีน ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ติดเชื้อ Covid-19 นับว่าเป็นการพบผู้ติดเชื้อคนแรกนอกประเทศจีน และเป็นผู้ป่วยหญิง ในไทยคนแรก ต่อมาเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2563 พบชายไทยวัย 50 ปี ซึ่งขับแท็กซี่ในกรุงเทพมหานคร ได้รับผลตรวจว่าติดเชื้อ Covid-19 เพราะก่อนหน้านี้เขาได้รับผู้โดยสารชาวจีนจากเมืองอู่ฮั่นซึ่งมีอาการป่วยไปส่งโรงพยาบาล ซึ่งถือว่า ชายไทยคนนี้เป็นคนไทยรายแรกที่ติด Covid-19 โดยไม่เคยมีประวัติเดินทางไปประเทศจีนมาก่อน และหลังจากนั้นประเทศไทยก็เริ่มมีผู้ติดเชื้อ Covid-19 เพิ่มขึ้นจำนวนมากทั่วประเทศไทย ซึ่งนำมาสู่การประกาศพรก.ฉุกเฉิน ในประเทศไทย เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2563 และใช้มาตรการขั้นเด็ดขาดในการควบคุมการระบาด นั่นคือ "ล็อกดาวน์" สถานที่สาธารณะและธุรกิจห้างสรรพสินค้า ร้านค้า และร้านอาหาร มีคำสั่งให้ปิดในกรุงเทพมหานคร และอีกหลายจังหวัด และมีประกาศห้ามออกนอกเคหสถานยามวิกาล ตั้งแต่คืนวันที่ 3 เมษายน 2563 พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉินยังสั่งงดจำหน่ายสุราชั่วคราวและให้ประชาชนชะลอการเดินทางข้ามจังหวัด ทำให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับภาคการท่องเที่ยวส่งผล เช่น สนามบิน โรงแรม และบริษัททัวร์ เป็นต้น ได้รับผลกระทบอย่างหนัก

นอกจากนี้สิ่งที่น่ากังวลการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 เกิดขึ้นก่อนช่วงวันหยุดยาวในช่วงเทศกาลสงกรานต์นี้ เพียงไม่กี่วัน ซึ่งจะต้องมีการเคลื่อนย้ายของผู้คนจำนวนมากในการเดินทางไปต่างจังหวัด พร้อมกับการเฉลิมฉลอง สงกรานต์ มีการสัมผัสใกล้ชิด เป็นอีกความเสี่ยงสูงในการแพร่ระบาดของโควิดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่ารัฐบาลจะพยายามเร่งดำเนินการฉีดวัคซีนโควิดไปบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมประชากรในการสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd immunity) ซึ่งล่าช้ากว่าแผนอย่างมาก ทำให้ โรค Covid-19 แพร่กระจายเป็นกลุ่มก้อนในหลายพื้นที่ทั่วประเทศ กลายเป็นการแพร่ระบาด Covid-19 ระลอกใหม่อีกครั้ง แต่มีความรุนแรงของโรคและผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal
2. เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal
2. เพื่อทราบถึงปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน
3. เพื่อทราบถึงข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจและผู้ดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ Covid-19 แต่ละประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกันมาวิเคราะห์หาแนวทางการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal

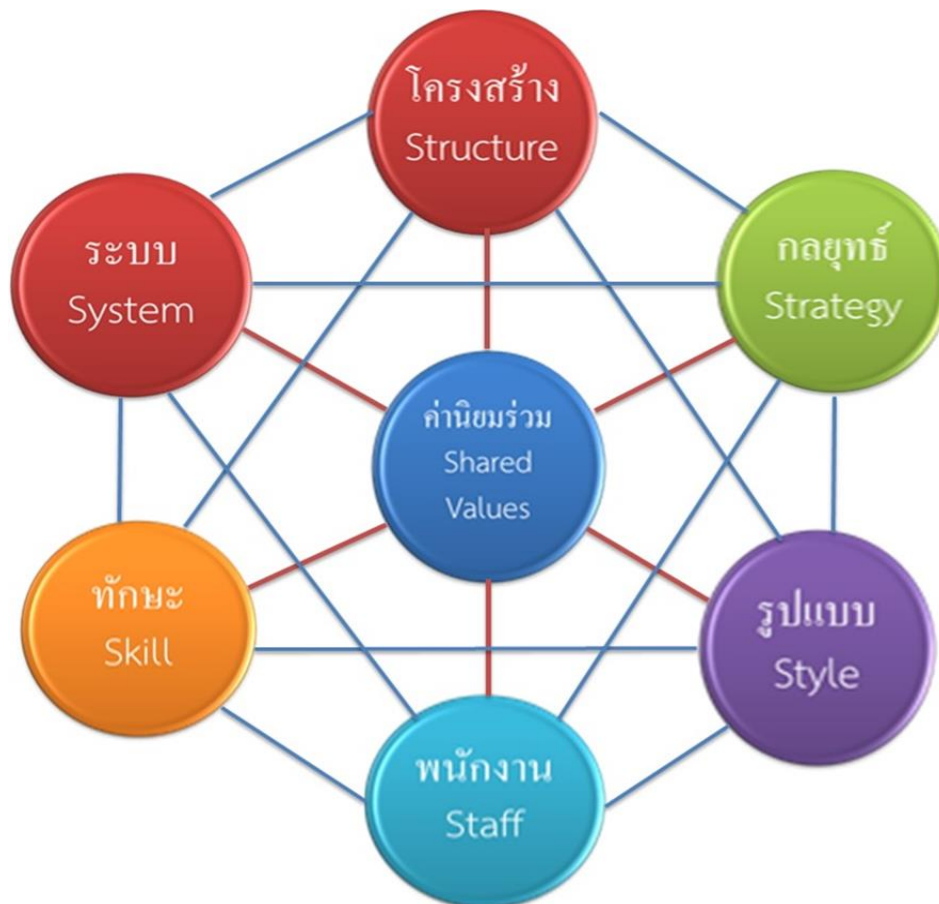
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจและผู้ดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรธุรกิจที่มีองค์กรอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น

3. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ดำเนินการประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน จำนวน 7 คน หรือ 7 ธุรกิจ เพื่อนำเสนอมุมมองมิติธุรกิจยุค The Next Normal ที่มีการปรับตัวองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ Covid-19

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ทำวิจัยตั้งแต่เดือนเมษายน - สิงหาคม 2564 รวมระยะเวลาในการทำวิจัยโดยรวมประมาณ 4 เดือน

แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7 S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure), ระบบ (System), รูปแบบ (Style), บุคคล (Staff), ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value)



กรอบแนวคิด 7-S Model ของ McKinsey

การดำเนินการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้ดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเภทธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของประเภทธุรกิจ เพื่อแสดงให้เห็นมุมมองที่แตกต่างรอบด้านผ่านกลุ่มตัวอย่างผ่านนามสมมุติจำนวน 7 ท่าน หรือ 7 ประเภทธุรกิจ ซึ่งแสดงถึงจุดอิมตัวของข้อมูล โดยมีรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ลำดับ	นามสมมุติ	ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน	ลักษณะประเภทธุรกิจที่รับผิดชอบปัจจุบัน
1	คุณ A	Site Manager	การบริหารจัดการอาคาร
2	คุณ B	เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายอาวุโส	โรงพยาบาล
3	คุณ C	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Air Purser)	ธุรกิจสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Airlines)
4	คุณ D	เจ้าของธุรกิจ	ธุรกิจออกแบบและก่อสร้าง
5	คุณ E	Marketing Coordinator	ธุรกิจบริการทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank)
6	คุณ F	เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปโรงพยาบาล	ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่
7	คุณ G	เจ้าของธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์เซรามิก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal โดยดำเนินการ วิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระซึ่งจะได้มาของข้อมูลที่มีความหลากหลาย และครอบคลุมประเด็นรอบด้านจากสถานการณ์จริง

2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการคำถามในประเด็นที่กำหนด

3) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาประเด็นคำถามอย่างครบถ้วนรอบด้านหรือไม่

4) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดระเบียบข้อมูลก่อนรายงานผลการศึกษา ผู้วิจัยจะทบทวนข้อมูลที่บันทึกการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยละเอียด เพื่อทำความเข้าใจข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดอีกครั้ง จากนั้นก็ทำการศึกษาวัตถุประสงค์การศึกษาของงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ ซึ่งมี 3 ประการดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal 2) เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal จากนั้นก็พยายามจัดหมวดหมู่ใน 3 ประเด็นนี้ และลำดับต่อไปก็จัดระเบียบข้อมูลภายในของแต่ละหมวดหมู่ เป็นประเด็นย่อยที่อธิบายประเด็นหลักให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยเน้นการตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงนำกรอบแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์หรืออภิปรายกับข้อมูลสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการจัดหมวดหมู่ข้อมูลและสรุปผลแล้ว เพื่อนำเสนอแนะแนวทางทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal ต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและนำเสนอผลการวิจัยโดยผ่านแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) ได้แก่ มิติด้านกลยุทธ์ (Strategy), มิติด้านโครงสร้าง (Structure), มิติด้านระบบ (System), มิติด้านรูปแบบ (Style), มิติด้านบุคคล (Staff), มิติด้านทักษะ (Skill) และมิติด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ดังนี้

มิติด้านกลยุทธ์ (Strategy) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่า จากสถานการณ์ Covid-19 ทุกองค์กรล้วนแต่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ (Strategy) ของแต่ละองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาด Covid-19 ซึ่งแต่ละองค์กรเผชิญปัญหาจากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาด Covid-19 ต่างๆ จากภาครัฐ กล่าวคือทุกองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารงานใหม่ สรรหาผลิตภัณฑ์ (Product) , การบริการ (Service) รูปแบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์แพร่ระบาด Covid-19 เพื่อเป็นหนทางการสร้างรายได้ให้กับองค์กรทดแทนผลิตภัณฑ์ (Product) เดิม หรือการบริการ (Service) รูปแบบเดิมๆ ที่ไม่สอดคล้องกับมาตรการควบคุมโรคระบาด Covid-19 จากภาครัฐ

มิติด้านโครงสร้าง (Structure) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่า ทุกองค์กรมีการปรับโครงสร้างตำแหน่งงานของแต่ละองค์กรให้มีขนาดลดลงจากสถานการณ์ปกติ ซึ่งพยายามลดค่าใช้จ่ายในส่วนค่าจ้างพนักงาน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากยอดขายทางธุรกิจลดลงจากปัจจัยการแพร่ระบาด Covid-19 อย่างหนัก เพื่อให้ตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและการบริหารงานในปัจจุบันท่ามกลางสถานการณ์ Covid-19

มิติด้านระบบ (System) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่า ทุกองค์กรมีการใช้ระบบเทคโนโลยีติดต่อสื่อสารช่องทางออนไลน์ (Online) แต่ละองค์กรจะเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีตามข้อตกลงของแต่ละองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสะดวกสบาย ง่าย และรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการรวมกลุ่มทำงานตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing)

มิติรูปแบบ (Style) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่า ทุกองค์กรมีการปรับรูปแบบการทำงานทุกประเภทธุรกิจอย่างเด่นชัดเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) หลีกเลี่ยงความแออัดของพนักงานในสถานที่ทำงาน โดยบางลักษณะงานให้มีรูปแบบทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ส่วนบางลักษณะงานที่ไม่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ต้องปฏิบัติงานที่สถานที่ทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมีการมาตรการป้องกันโรค Covid-19 ที่ค่อนข้างเข้มงวด เช่น ต้องวัดอุณหภูมิก่อนเข้าทำงาน และหน้ากากอนามัยขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

มิติบุคคล (Staff) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่า ทุกองค์กรไม่มีนโยบายสรรหาพนักงานใหม่ หรือตำแหน่งพนักงานชั่วคราว (Parttime) เนื่องจากองค์กรต้องคำนึงถึงต้นทุน (Fix) ค่าจ้างที่จะต้องจ่ายพนักงานประจำ ในขณะที่ยอดขายขององค์กรลดลงจากผลกระทบการแพร่ระบาด Covid-19 อย่างหนัก อีกทั้งบางองค์กรยังต้องมียกจ่ายพนักงาน เพื่อบรรเทาค่าใช้จ่ายขององค์กรให้ลดน้อยลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

มิติทักษะ (Skill) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่าทุกองค์กรเน้นพัฒนาทักษะในการดำเนินงานให้มีความแตกต่างจากเดิมให้กลายเป็นจุดแข็งของผลิตภัณฑ์และงานบริการ เสริมสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน เพื่อเป็นแรงดึงดูดความสนใจให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และงานบริการท่ามกลางสถานการณ์ Covid-19

มิติค่านิยมร่วม (Shared Value) ของกลุ่มตัวอย่าง 7 ประเภทธุรกิจ พบว่าทุกองค์กรล้วนแต่สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานผ่านการสื่อสารกับพนักงานโดยตรงไปตรงมาในสถานการณ์ Covid-19 ที่แต่ละองค์กรล้วนได้รับผลกระทบต่อยอดขายขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามทุกองค์กรก็มีการดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีสำหรับพนักงานที่ยังคงทำงานให้กับองค์กรอยู่ เช่น เงินโบนัสประจำปี การทำประกันภัย Covid-19 และจัดหาวัคซีนป้องกัน Covid-19 ให้กับพนักงานในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ทำให้พนักงานเกิดการสร้างค่านิยมร่วม (Shared Value) มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กรเป็นแรงจูงใจที่ทำให้อยากทำงานในองค์กรนั้นๆ ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ดังนั้นสถานการณ์วิกฤต Covid-19 ครั้งนี้ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญหลายอย่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จนอาจทำให้ธุรกิจหลายประเภทไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้หากยังยึดติดกับโมเดลธุรกิจรูปแบบเดิม เนื่องจากในภาวะปกติใหม่ที่มีสภาพการแข่งขันและความต้องการของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ทางธุรกิจ ในลักษณะเดิม เช่น การพัฒนาสินค้าและบริการ การทุ่มงบการตลาด หรือกระทั่งลดต้นทุน อาจจะไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีความเข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในหลายองค์กรธุรกิจต้องมีความจำเป็นสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่นและมีภูมิคุ้มกันต่อการถูกทำลาย (Disrupt) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโฉมธุรกิจเพื่อเผชิญกับยุค The Next Normal นี้ มี 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. ประเมินสภาพแวดล้อมของโลกใหม่ด้วยความเข้าใจ (Reassess) โดยต้องมองเห็นถึงกระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีกำลังแตกต่างกันไป โดยสิ่งที่เด่นชัดที่สุดคือการเร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน ซื่อสินค้าอุปโภคบริโภคและอาหารสำเร็จรูป การชำระเงิน ติดต่อเพื่อนฝูง และเสพสื่อบันเทิง จากเดิมที่เทคโนโลยีหลายอย่างเป็นเพียง “ทางเลือก” สำหรับผู้บริโภค แต่ปัจจุบันได้กลายมาเป็น “ความจำเป็น” ที่ช่วยปลดล็อกข้อจำกัดต่างๆ เมื่อผู้คนมีการใช้เทคโนโลยีบ่อยขึ้นจนเกิดความคุ้นเคยก็มักจะเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีมากขึ้น จึงสามารถคาดการณ์ได้ว่ากระแสการใช้เทคโนโลยีจะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวและกลายเป็นภาวะปกติใหม่ในที่สุด

2. ทบทวนศักยภาพของโมเดลธุรกิจในภาวะปกติใหม่ (Review) โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ธุรกิจจะถูกทำลาย (Disrupt) ในอนาคตด้วย วิกฤตสถานการณ์ Covid-19 ส่งผลกระทบทางตรงต่อธุรกิจหลายด้าน ซึ่งแต่ละด้านยังส่งผลเชื่อมโยงต่อไปยังส่วนอื่นของธุรกิจ เช่น กิจกรรมหลักของธุรกิจ ชะลอตัวลง หยุดชะงัก หรือต้องเปลี่ยนรูปแบบ, ทรัพยากรหลักลดลงมาก ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องด้านเงินทุน, กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความต้องการเปลี่ยนไป โดยเฉพาะมาตรการป้องกันโรคเพื่อลดการแพร่ระบาด Covid-19 จากการบริหารทางธุรกิจสู่ผู้บริโภค, ช่องทางการให้บริการแบบเดิมได้รับผลกระทบ วิกฤตจึงบังคับให้คนเรารู้การใช้เทคโนโลยีทำให้ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยกับการใช้งานแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น ประกอบกับความต้องการหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้อื่นแบบเผชิญหน้า

3. กำหนดทิศทางใหม่ของธุรกิจที่จะมุ่งไปในอนาคต (Redirect) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพ การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ พลิกแนวธุรกิจเพื่อตอบโจทย์โลกใหม่ โดยสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้ทันสมัยสร้างจุดขายที่แตกต่าง ใช้งานง่าย และมีราคาที่ย่อมเยา ไม่ใช่เพียงแต่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน หรือการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เท่านั้น

4. สร้างโมเดลธุรกิจใหม่อยู่เสมอ (Reinvent) เส้นทางสู่องค์กรที่เป็นเลิศในภาวะปกติใหม่ ในโลกใหม่หลังวิกฤต Covid-19 แผนธุรกิจ (Business plan) แบบเดิมๆ อาจใช้การไม่ได้อีกต่อไป เพราะในโลกที่มีความไม่แน่นอนสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่อาศัยการคาดการณ์ในอนาคตมีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง เนื่องจากสมมติฐานมักจะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นการมุ่งเน้นสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์ของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจในยุค The Next Normal

5. ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร (Reform) การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมคือ กุญแจที่สร้างความได้เปรียบเฉพาะตัวเหนือคู่แข่ง เราจึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปองค์กรให้ทุกฟันเฟืองมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร มีการจัดสรรเวลาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรเข้าใจง่ายหรือไม่ มีการสื่อสารภายในองค์กรถึงเหตุผลที่มาที่ไปขององค์กรตลอดจนแนวทางในการพัฒนาโครงการต่างๆ สำหรับธุรกิจในอนาคตมากขึ้นเพียงใด และมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับด้านนี้เพียงพอหรือไม่, โครงสร้างองค์กร มีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่และพันธกิจหลักเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมที่แยกออกจากงานด้านบริหารหรือไม่ ซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรมนี้ต้องมีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลักที่ทำธุรกิจด้วย โดยต้องมีระบบจูงใจให้แก่การคิดค้นนวัตกรรมและการทดลองผิดทดลองถูก, วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพียงพอที่จะสามารถดึงคนเก่งมาร่วมงานด้วยและพัฒนาทักษะบุคลากรได้หรือไม่ ตลอดจนมีกระบวนการในการประเมินศักยภาพของนวัตกรรมที่ดีหรือไม่ เพื่อที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องสู่องค์กรที่เป็นเลิศเหนือคู่แข่ง

การอภิปรายผล

จากการศึกษา การเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal โดยมีวัตถุประสงค์งานวิจัย 3 ข้อ คือ (1) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงมิติธุรกิจเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal (2) เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจในการแข่งขันและการเติบโตภายใต้สถานการณ์ Covid-19 และการมาถึงของวัคซีน และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตในยุค The Next Normal จากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาด Covid-19 นั้น จะทำให้องค์กรออกแบบโครงสร้างถูกต้องมากขึ้น โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขนาดโครงสร้างขององค์กร โดยการจัดการและการกระจายอำนาจอย่างมีระบบควบคุมการทำงานทางเทคโนโลยี ซึ่งจะมีการใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้บางองค์กรพนักงานต้องทำงานจากที่บ้าน หรือ Work from home เป็นหลัก อีกทั้งการเป็นผู้นำที่ดี จะต้องมีการบริหารงานบุคคล และปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบริษัท McKinsey (2563) เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นงานวิจัยที่จุดประกายความคิดเกี่ยวกับโอกาสใหม่ของธุรกิจ

โดยระบุว่า สถานการณ์ Covid-19 ได้ช่วยเร่งกระแสการปรับตัวสู่ดิจิทัลมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในวิถีชีวิต 8 ด้าน ได้แก่ 1. ผู้คนจะประสบกับการว่างงานเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อลดลง, 2. การซื้อสินค้าและการบริโภคแบบอีคอมเมิร์ซจะโตเร็วมาก, 3. การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น, 4. การใช้ชีวิตที่บ้านมากขึ้น, 5. การสื่อสารและการรับข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น, 6. ความบันเทิงต่างๆ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นสตรีมมิ่ง ได้รับความนิยม, 7. การท่องเที่ยว การเดินทางภายในประเทศจะสูงขึ้นและ 8. สุขภาพและความเป็นอยู่ เน้นการกินที่อยู่ดีแบบห่วงใยสุขภาพ เช่น เน้นอาหารอแกนิกส์ ใช้บริการร้านขายยาออนไลน์ บริการทางการแพทย์ออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับบทความทางวิชาการของ มหิธร โพธิวรรณ (2564) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องผลกระทบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเนื่องด้วยการระบาดของ Covid-19 ต่ออุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย พบว่าการประกาศคำสั่งปิดเมืองของรัฐบาลไทยในช่วงเดือนมีนาคมจนถึงพฤศจิกายน 2563 นั้นได้ส่งผลให้ตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้บริษัทรับส่งพัสดุและไปรษณีย์พลอยได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจไปด้วย ด้านแนวโน้มของอุตสาหกรรมสำหรับบริษัทรับส่งพัสดุและส่งอาหารพบว่าอนาคตของโลจิสติกส์จะมีความสำคัญมากกว่าการส่งของถึงมือลูกค้ามาเป็น “หน้าตาของบริษัท” จึงทำให้ด้านการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเนื่องด้วยมีการติดต่อกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น สำหรับธุรกิจบริการส่งอาหารมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา เนื่องด้วยอัตราการใช้โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟนที่สูงขึ้นพร้อมทั้งการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต สังคมไทยที่เริ่มเข้าสู่สังคมที่ประชากรมีรายได้พอกับการใช้บริการ และความสามารถที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มเป้าหมายได้ ในอนาคตคาดว่าโลจิสติกส์จะกลายเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันในการขยายตัวและการบริการลูกค้าที่ดีมากยิ่งขึ้นนั่นคือการส่งถึงผู้รับตามที่อยู่ที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมและสภาพสินค้าที่สมบูรณ์พร้อมกับการบริการที่เหมาะสมจึงจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบทความทางวิชาการของ กวินภพ สายเพ็ชร (2564) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (Covid-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย พบว่า วิกฤตโรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ได้กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและยกระดับหลายๆ เจือจางที่ไม่ใช่เฉพาะเพียงด้านราคาในการบริการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องถึงความสามารถในธุรกิจการที่มีแนวโน้มลดลงตามอุปสงค์ของผู้บริโภค และก่อให้เกิดการค้นพบกระบวนการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจของธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศจากการแพร่โรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) นั้น มีการวิจัยถึงผลกระทบของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ต่อการตลาดและการจัดการโรงแรม โดยวางแผนกระบวนการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจด้วยปัจจัยด้านสามมิติ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้หุ่นยนต์หุ่นแรง นอกจากนี้อุตสาหกรรมโรงแรมยังปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามหลักการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (STP) โดยหันมามุ่งเป้าหมายในตลาดความงามและการดูแลสุขภาพ (Wellness) ในประเทศไทยยังนับว่ามีความต้องการของผู้บริโภคจำนวนมากอยู่ และยังมีผู้ผลิตจำนวนน้อย รวมไปถึงการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ

ดังนั้นภาวะหลังวิกฤตเป็นช่วงเวลาที่สำคัญต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรครั้งใหญ่ ซึ่งจะเป็นจุดเปลี่ยนให้ธุรกิจพลิกกลับมา มีกระบวนการภายในองค์กรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาโมเดลธุรกิจและการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภคอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศด้วยโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งซึ่งยากต่อการถูก Disrupted ได้อย่างแท้จริง องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยมีเทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบสำคัญในการปรับตัว ทั้งรูปแบบการทำงาน และการปรับปรุงสำนักงาน จึงเป็นโอกาสดีขององค์กรที่จะได้เตรียมพร้อมกับการแข่งขัน นอกเหนือจากการตั้งรับ ปรับมุมมอง เปิดใจ และหาโอกาส เพื่อพัฒนาแบรนด์ ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี หรือเครื่องมือดิจิทัล รวมทั้งข้อมูลมหาศาล (Big Data) โดยกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการแตกต่างจากคู่แข่งอีกต่อไป แต่คือความจำเป็นพื้นฐานในการอยู่รอดในยุค The Next Normal

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. The Next Normal องค์กรจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพของต้นทุน สอดคล้องกับแนวคิด Lean
2. The Next Normal องค์กรจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Agile ความคล่องตัว เน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างโอกาสในการทำกำไร
3. Digital Technology เป็นตัวแปรสำคัญที่เร่งให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์และลงทุนด้านดิจิทัลเพื่อทรานส์ฟอร์มเป็นธุรกิจดิจิทัล (Digital Business) อย่างเต็มรูปแบบโดยเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์

บรรณานุกรม

- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2564, จาก <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...ld>.
- กระทรวงแรงงาน, แรงงานรัฐผู้โควิด. (ม.ป.ป.). *ประกาศ/มาตรการ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/announce>
- กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค (กันยายน 2564). *สถานการณ์ผู้ติดเชื้อ COVID-19 อัปเดตรายวัน* สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2564, จาก <https://ddc.moph.go.th/covid19-dashboard/>
- กวิณภพ สายเพชร. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(1), 1-2.
- ข่าวไทยพีบีเอส. (กรกฎาคม 2564). *ราชกิจจานุเบกษา ประกาศขยาย พ.ร.ก.ฉุกเฉินฯ ถึง 30 ก.ย.64* สืบค้นเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2564, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/306376>
- ครองขวัญ รอดหมวน. (กรกฎาคม 2564). *เศรษฐกิจยังสำคัญ"โควิด-19"*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/110354>
- จันทร์เพ็ญ สุจจริต. (2553). *ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/gig-economy-attitude-working>
- จิราภรณ์ ศรีแจ่ม. (มีนาคม 2563). *วันที่ไทยรู้จัก COVID-19*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2564, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/290347>
- ฐานเศรษฐกิจ. (มกราคม 2564). *เทรนด์การตลาดปี 64 ตอบโจทย์ Next Normal*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.thansettakij.com/business/462271>
- ทีมวิจัยกรุงศรี. (กรกฎาคม 2563). *พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19*. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-post-covid-19>
- ไทยโพสต์. (เมษายน 2564). *สรุปจุดเริ่มต้นโควิดระบอบรอบ 3*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2564, จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/99304>

ธนาคารกรุงเทพ. (ธันวาคม 2563). โมเดลธุรกิจใหม่ บนเส้นทางสาย "Next Normal". สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/new-business-model-on-the-route-next-normal>

ธนาคารกรุงเทพ. (มีนาคม 2564). *Gig Economy* ทัศนคติที่เปลี่ยนไปของวัยทำงาน. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2564,

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *The Next Normal* สองเทรนด์ "ความปกติถัดไป" หลังโควิด 19.

สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256306GlobalTrend.aspx>

นลินทิพย์ ภัคศรีกุลกำธร. (กุมภาพันธ์ 2563). WHO เปลี่ยนชื่อไวรัสโคโรนาใหม่เป็น "Covid-19" เสี่ยงสร้างมลทินให้"ผู้อื่น".

สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2564, จาก <https://positioningmag.com/1264155>

บจก.เอวีแอล ดีไซน์. (กรกฎาคม 2564). *New Normal* มีอะไรบ้างที่องค์กรต้องปรับตัว เพื่อก้าวทันยุคใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่

31 สิงหาคม 2564, จาก <https://avl.co.th/blogs/new-normal-what-things-do-organizations-need-to-adjust/>

พสุ เดชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (*Organization Improvement Toolkits*)ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดีย.

มหินทร โพธิวรรณ. (2564). ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเนื่องด้วยการระบาดของ COVID-19 ต่ออุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 8(2), 2-3.

มานี ปิติ. (มีนาคม 2564). *Next normal* กับธุรกิจหลังโควิด-19. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2564,

จาก <https://moneyhub.in.th/article/next-normal-business-covid19/>

วารสาร แซ่ปิง. (ม.ป.ป.). *2021: The 'Next Normal' in workplaces*. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2564, จาก

<http://www.pmat.or.th/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38141>

สุทธิกันต์ อุตสาหกรรม. (ตุลาคม 2555). *แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ Robert H. Waterman JR.*

สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2564, จาก <http://adisony.blogspot.com/>

เสาวณี จันทะพงษ์ , ทศพล ต้องหุ้ย. (ม.ป.ป.). *เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยหลังโควิด 19 : โรคปฎวัติโลก ยกเครื่องสู่ออนาคตวิถีชีวิตใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2564,

จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256303_CoverStory.aspx

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). *การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง*. รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.

Adecco. (มิถุนายน 2563). *New Normal Skills: 5 ทักษะจำเป็นที่คนทำงานควรมี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2564, จาก https://adecco.co.th/en/knowledge-center/detail/new-normal-skills-2020?utm_source=facebookads&utm_medium=advertisingfb&utm_content=NewNormalSkills2020&utm_campaign=CreativeArticle&fbclid=IwAR1_XRd3QtR018hPhOQ8Xyqt4qhtWv-KnZ_KQIQdXEJgxsQcJxY3bKb0PXM

Kevin Sneader, Shubham Singhal. (April 2020). *The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal*. Retrieved August 31, 2021, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal?fbclid=IwAR1bJzYiJg2nJmRqNMmFiy6gxUhFPby7sg8CXjwZIJ2mo7nKMI-s6oHVn4U>

World Health Organization. (2021). *Coronavirus disease (COVID-19) questions and answers (general)*. Retrieved June 22, 2021, from <https://www.who.int/thailand/emergencies/novel-coronavirus-2019/q-a-on-covid-19/q-a-on-covid-19-general>