

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จนได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ของผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากการลงพื้นที่สำรวจและเก็บแบบสอบถามพบผู้ประกอบการใน 5 หมวดธุรกิจจังหวัดเชียงใหม่ที่ให้ความร่วมมือเปิดเผยข้อมูลสำหรับการจัดทำงานวิจัย ดังนี้

หมวดที่ 1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ (1) ร้านอาหารกวยเตี๋ยวบ้านนอก ตั้งอยู่เลขที่ 46 ถ.หมื่นด้ามพร้าคต ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดยคุณสุรศักดิ์ ภูเขียว ในตำแหน่งผู้จัดการ (2) ร้านดำเส้น ให้ข้อมูลโดย คุณชยันทร ตีคำ ตำแหน่งผู้จัดการ (3) ร้านไดโอะซูชิ ตั้งอยู่เลขที่ 183/5 หมู่ 6 ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ยินยอมเปิดเผยข้อมูลโดยคุณนิรุทธิ์ แก้วคำฟู ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 2 ธุรกิจสถานบันเทิง ได้แก่ (1) โกลลีฮาร์ท คาเฟ่ ตั้งอยู่เลขที่ 56 หมู่ 5 ถ.ห้วยแก้ว ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณสงกรานต์ ฟองสา ตำแหน่งผู้จัดการ (2) ฉลุย คาเฟ่ ตั้งอยู่เลขที่ 172,5 ซุปเปอร์ไฮเวย์ เชียงใหม่ - ลำปาง ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย หุ่นส่วนธุรกิจ (ไม่ประสงค์เปิดเผยชื่อ) (3) บาร์ตองกล้า ตั้งอยู่ในสนามฟุตบอลหญ้าเทียมเชียงใหม่ยูไนเต็ด ต.ช้างม่อย อ.เมืองเชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย หุ่นส่วนธุรกิจ (ไม่ประสงค์เปิดเผยชื่อ) รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 3 ธุรกิจโรงแรม ได้แก่ (1) โรงแรมนพเก้าเพลสเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 3 ถ.ทองกวาว ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณภูติศ ชาญนิธิบรร ตำแหน่งผู้จัดการ (2) โรงแรมนิมชีเส็งเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 79,81,83 ถ.เวียงพิงค์ ต.ช้างคลาน อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณศุภกิจ อยู่เกต ตำแหน่งผู้จัดการ (3) ธุรกิจโรงแรมสะเหนโฮเทล และ สะเหนโฮด์ทาวน์ เชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 8/1 ซอย สุขเกษม ถ. นิมมานเหมินท์ ต. สุเทพ อ.เมือง จ. เชียงใหม่ และ ถนนศรีภูมิ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ (โรงแรมในเครือ) ให้ข้อมูลโดย คุณชัยวิบูลย์ อินทะไชย ตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ รวม 3 ธุรกิจ

หมวดที่ 4 ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ ได้แก่ (1) มนตรา Nevada ตั้งอยู่เลขที่ 1/4 ถ.ราชวิถี ต.ศรีภูมิ อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณ ศรัญญา นาคศิริ

ตำแหน่งผู้จัดการ (2) Power Up Gym Chiangmai ตั้งอยู่ ถ.ราชดำริ ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณสิงหา คำดวงโรม ตำแหน่ง ผู้จัดการ (3) Be Fit Fitness ตั้งอยู่เลขที่ 99/56 โครงการ The fusions ถนนโชตนา ต.ป่าตัน อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณประติพัทธ์ พลศักดิ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ (4) Mayan Gym Chiangmai ตั้งอยู่เทศบาลซอย 5 ต.ช้างเผือก อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณพีรพัฒน์ วงศ์ชาวรรณ ตำแหน่ง ผู้จัดการ รวม 4 ธุรกิจ

หมวดที่ 5 ธุรกิจอ็อกไกเนส ได้แก่ (1) บริษัท เทลเดม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 246/20 ถนนมณีนพรัตน์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณอาทิตย์ฐาน แผลงภูทอง ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดและหุ้นส่วนธุรกิจ (2) บริษัท ดี ศรีเอชเอ็น จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 150 ถนนเจริญประเทศ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณ ชัยรัตน์ รันตคุณกรณ์ ตำแหน่งผู้จัดการและหุ้นส่วนบริษัท (3) บริษัท เสกสกล 1982 จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 413/2 ตลาดอ้อมเมือง ตำบลท่าศาลา อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ให้ข้อมูลโดย คุณเสกสกล ไชยยานดำรง เจ้าของกิจการและผู้จัดการบริษัท รวม 3 ธุรกิจ

รวมธุรกิจที่ยินยอมเปิดเผยข้อมูลโดยสมัครใจทั้งสิ้น 16 ธุรกิจ ในระยะเวลาของการดำเนินการวิจัย

## 2. ปัจจัยกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในแต่ละหมวดธุรกิจมี ดังนี้

หมวดที่ 1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม พบปัญหาสำคัญ คือ ความตื่นกลัวของผู้คนเกี่ยวกับโรคระบาดทำให้ปริมาณลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเริ่มลดลง ต่อมายังพบปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายอย่างหนัก คือ คำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวโดยหน่วยงานภาครัฐ และอนุญาตให้จำหน่ายอาหารผ่านช่องทางหน้าร้านได้เท่านั้นจึงทำให้ธุรกิจที่เน้นให้บริการลูกค้าภายในร้านได้รับผลกระทบมากที่สุดโดยเฉพาะร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ (ได้อีชะซูชิ) โดยที่กิจการยังคงมีต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าอาคาร ค่าใช้จ่ายทางการตลาดและการดำเนินงานอื่น ๆ ในระดับคงที่ ปัญหาวัตถุดิบราคาสูงเช่น อาหารทะเล คงเหลือ และอาจกลายเป็นวัตถุดิบเน่าเสีย ส่งผลกระทบเชิงลบต่อสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนภายในกิจการ

หมวดที่ 2 ธุรกิจสถานบันเทิง พบปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากสถานบันเทิงเป็นสถานบริการที่เป็นแหล่งรวมของผู้คนจำนวนมาก อาจกลายเป็นแหล่งแพร่เชื้อสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนในวงกว้างจึงต้องปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งที่ออกโดยภาครัฐ ทำให้รายได้ที่เคยได้รับในช่องทางการดำเนินธุรกิจช่องทางหลักหายไปทั้งหมด โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่มีเมนูอาหารประเภทอื่นจำหน่ายนอกเหนือจากเมนูเครื่องดื่ม

กับแกล้ม และขนมขบเคี้ยวที่เคยสร้างผลตอบแทนให้กับกิจการได้เป็นอย่างมาก แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้เลย จึงส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงทางด้านรายได้ ในขณะที่ธุรกิจยังมีรายจ่ายค่าดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ค่าเช่าสถานที่ (บาร์ตองกล้า) ค่าจ้างพนักงานประจำ หนี้สินที่ต้องจ่ายจากเครดิตเครื่องดื่มและวัตถุดิบอาหารภายในร้าน อีกทั้งยังพบปัญหาสต็อกเครื่องดื่มและวัตถุดิบอาหารและกับแกล้มคงเหลือจำนวนมาก และบางส่วนอาจเน่าเสีย จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องเร่งแก้ไขและหาทางออกให้กับธุรกิจอย่างเร่งด่วน

หมวดที่ 3 ธุรกิจโรงแรม ถึงแม้จะเป็นธุรกิจที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ แต่ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะชาวจีนและนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อีกทั้งจากคำสั่งภาครัฐที่ห้ามชาวต่างชาติและชาวไทยเดินทางเข้าออกประเทศเป็นการชั่วคราว คำสั่งห้ามคนไทยเดินทางข้ามจังหวัดเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด กอปรกับความตื่นกลัวของคนภายในประเทศ ส่งผลให้โรงแรมทั้ง 3 แห่ง ถูกลูกค้ายกเลิกการจองห้องพักและไม่สามารถขายห้องพักได้เลยในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นยาวนานกว่า 4 เดือน คงเหลือเพียงให้บริการผู้เข้าพักชาวต่างชาติตกค้างเพียงบางห้องเท่านั้น คิดเป็น 2 - 5 % ของห้องพักทั้งหมด แต่ค่าใช้จ่าย ด้านการดำเนินงานยังอยู่ในระดับคงที่ โดยเฉพาะค่าจ้างพนักงานประจำ ค่าดูแลสถานที่ และค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักสำคัญที่ใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจด้านการบริการ

หมวดที่ 4 ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวที่ออกโดยภาครัฐ อีกทั้งสถานบริการประเภทนี้ถือเป็นแหล่งที่มีผู้คนจำนวนมากเข้าใช้บริการ มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้เข้ารับบริการ จึงมีความเสี่ยงที่จะเป็นจุดแพร่เชื้อให้กับคนเป็นจำนวนมาก จากความกลัวของคนในพื้นที่ทำให้จำนวนผู้ใช้บริการลดลงจากช่วงปกติถึง 50 % ในช่วงแรกของการแพร่ระบาด และไม่สามารถเปิดกิจการเพื่อสร้างรายได้ตลอดระยะเวลาปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งภาครัฐ แต่กิจการยังมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงาน ค่าสาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายในการทำความสะดวก ค่าบำรุงรักษาสถานที่ ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องเล่นต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน จึงส่งผลให้กิจการพบกับปัญหาขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤติ

หมวดที่ 5 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ถึงแม้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะเป็นธุรกิจที่ไม่อยู่ในกลุ่มที่ถูกปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัสแต่กลับเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากเมื่อธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ศูนย์การค้า และความบันเทิงถูกปิดกิจการเป็นการชั่วคราว อีกทั้งจากคำสั่งห้ามกลุ่มคนรวมตัวกันในพื้นที่เดียวกันเป็นจำนวนมากเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส ย่อมทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมทางการ

ตลาดหรือรับจ้างงานได้เลย ผู้จ้างงานที่นัดหมายจัดกิจกรรมเริ่มติดต่อกันมาเรื่อยๆ เพื่อขอเลื่อนการจัดงานกิจกรรมต่างๆ ออกไปอย่างไม่มีกำหนดเนื่องจากความไม่มั่นใจในสถานการณ์และอาจกลายเป็นจุดกระจายเชื้อสู่ผู้คนเป็นวงกว้าง ส่งผลให้รายได้ที่เคยได้รับอย่างต่อเนื่องจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มลดน้อยลงจนไม่มีรายได้เข้าสู่กิจการ แต่บริษัทฯ ยังมีต้นทุนในด้านค่าเช่าอาคารสำนักงาน ค่าจ้างพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงาน และมีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทยอยชำระให้กับเจ้าหนี้ จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารต้องเร่งจัดการเพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้จากวิกฤติในครั้งนี้

### 3. สรุปกลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 5 หมวด ธุรกิจ ดังนี้

หมวดที่ 1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม จากวิกฤติที่เกิดขึ้นพบกลยุทธ์และแนวทางบริการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนี้

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์และการจัดการธุรกิจใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ ประเมินทางรอด สำรวจทรัพยากรที่มีในกิจการ ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ทิ้งไปเพื่อรักษาสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนเอาไว้ให้ได้มากที่สุด เช่น การปรับลดค่าแรงงานพนักงานลง 50 % ลดการจ้างพนักงานพาร์ทไทม์ หรือธุรกิจครอบครัวงดจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงินให้กับพนักงาน แต่จัดสวัสดิการอาหารเครื่องดื่มและข้าวของเครื่องใช้ทดแทนในระหว่างที่กิจการยังมีรายได้น้อย ในบางธุรกิจที่ต้องลดการจ้างงานพนักงานประจำลงได้มีการประสานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างได้รับเงินชดเชยจำนวน 6 เดือน ส่วนพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ทำการปรับตำแหน่งมาช่วยงานขายอาหารผ่านระบบออนไลน์และบริการส่งทั้งหมดเพื่อสร้างรายได้

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ พบว่าธุรกิจได้ปรับรูปแบบการให้บริการจากนั่งรับประทานภายในร้านเป็นหลักปรับเป็นจำหน่ายอาหารผ่านแอปพลิเคชันบริการสั่งอาหารออนไลน์ Grab Food, Food Panda และ Line man พร้อมสร้างสรรค์รูปแบบเมนูอาหารให้อยู่ในรูปแบบอาหารจานเดียวและชุดอาหารราคาประหยัดสะดวกต่อการรับประทาน จากการจัดรายการส่งเสริมการขายและการเข้าร่วมบริการขายอาหารผ่านระบบออนไลน์ดังกล่าว สามารถสร้างรายได้เข้ามาในกิจการได้จำนวนมาก ถึงแม้ต้องแลกกับการถูกหักค่าธรรมเนียมการขายไปถึง 35% จากราคาขายปกติ แต่ดีกว่าไม่มียอดขายและรายได้เข้าสู่กิจการเลย

ในส่วนของการส่งเสริมการตลาดพบว่าทุกธุรกิจได้จัดชุดอาหารราคาพิเศษพร้อมบริการส่งฟรี ร่วมกับการจัดรายการชุดอาหารราคาพิเศษผ่านแอปพลิเคชันบริการสั่งอาหารออนไลน์ มีการโฆษณารายการส่งเสริมการขายไปยังช่องทางสื่อสารสังคมออนไลน์อื่น ๆ เช่น Facebooks

Fanpage มีกิจกรรมไลฟ์สดถึงรายการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เพื่อสร้างการรับรู้ในผลิตภัณฑ์และการจดจำให้เกิดขึ้นกับแบรนด์ของร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่ามีการเร่งสำรวจทรัพยากรที่มีในกิจการ เงินทุนหมุนเวียน ประเมินการรายรับและรายจ่าย ปรับลดรายจ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และรายจ่ายสำคัญให้ลดลงมากที่สุดโดยเฉพาะค่าเช่าสถานที่และค่าแรงซึ่งเป็นต้นทุนหลักในธุรกิจร้านอาหารด้วยการเจรจาต่อรองขอปรับลดค่าเช่าและค่าตอบแทนพนักงานลง ทำการปรับลดเวลาการทำงานของพนักงานด้วยการสลับวันหยุดหรือลดชั่วโมงการทำงานลงหรือแก้ไขปัญหาด้วยการให้พนักงานออกจากงานเป็นการชั่วคราวโดยประสานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อให้ได้รับเงินชดเชยจำนวน 6 เดือน สามารถลดรายจ่ายของกิจการลงได้กว่า 30 - 40 %

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ การแก้ไขด้านรายได้พบว่าธุรกิจมีการปรับรูปแบบการขายอาหารภายในร้านมาสู่การขายอาหารผ่านระบบออนไลน์และช่องทางหน้าร้านเกือบ 100 % ซึ่งสามารถสร้างยอดขายกลับมาสู่กิจการได้จำนวนมาก แต่ต้องแลกมากับการถูกหักค่าขายสินค้าถึง 35 % และงบประมาณจำนวนมากในการโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายบนตลาดออนไลน์

ในส่วนของการปรับลดรายจ่าย ธุรกิจมีวิธีการจัดการกับปัญหานี้ด้วยการเจรจาท่องรองกับทั้งผู้ให้เช่าสถานที่ พนักงาน คู่ค้า และเจ้าหนี้การค้า เพื่อลดปริมาณรายจ่ายลงให้มากที่สุด โดยสามารถลดปริมาณการใช้เงินทุนสำรองลงได้มากกว่า 30 %

หมวดที่ 2 ธุรกิจสถานบันเทิง พบกลยุทธ์และแนวทางบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนี้

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์ที่สำคัญคือการลดค่าใช้จ่าย รักษาเงินทุนหมุนเวียนให้มากที่สุดเพื่อใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจได้ใหม่ภายหลังวิกฤติ ด้วยการวางแผนควบคุมงบประมาณและรายจ่าย พิจารณาตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด เช่น ค่าจ้างแรงงานซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักในธุรกิจ โดยได้พูดคุยเพื่อขอปรับค่าจ้างแทนการเลิกจ้างลง 50 % ปรับลดเวลาปฏิบัติงานของพนักงานลง 15 วัน ต่อเดือน หรือในบางธุรกิจงดการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานแต่จัดสวัสดิการอาหารให้กับพนักงาน 3 มื้อ เพื่อให้พนักงานมีรายได้และสวัสดิการที่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายลงได้จำนวนหนึ่ง

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์ปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจสถานบันเทิงเป็นร้านจำหน่ายอาหารพร้อมบริการส่งฟรีในพื้นที่ใกล้เคียงโดยพนักงานที่ถูกปรับมาปฏิบัติงานในส่วนธุรกิจใหม่ พร้อมจัดกิจกรรมไลฟ์สดการแสดงและ

ดนตรีโดยดีใจ ผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ Facebook Fanpage เพื่อสร้างความบันเทิงและการจดจำให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยได้รับการตอบรับและยอดสั่งซื้อชุดอาหารราคาประหยัดเป็นจำนวนมาก

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ธุรกิจสถานบันเทิงทั้งสามแห่ง มีแนวทางการจัดการเร่งด่วนแรกที่คล้ายกัน คือ พยายามลดค่าใช้จ่ายทุกด้านที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจด้วยการปรับลดจำนวนลูกจ้างลง ลดอัตราค่าตอบแทนลง 50 % หรือปรับลดเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานลงทดแทนการเลิกจ้าง พยายามเจรจาท่องกับเจ้าของพื้นที่ให้เช่าเพื่อขอลดอัตราค่าเช่าลง โดยสามารถลดรายจ่ายลงได้ส่วนหนึ่ง พยายามใช้เงินทุนส่วนเจ้าของที่นำออกมาใช้แก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤติอย่างคุ่มค่าเพื่อให้ระดับของเงินทุนคงเหลือมีเพียงพอสำหรับใช้เริ่มต้นกิจการได้ใหม่ภายหลังวิกฤติ

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ การแก้ไขปัญหาด้านรายได้ พบว่าผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจสถานบันเทิงได้ใช้กลยุทธ์ลดรายจ่ายเพื่อรักษาเงินทุนในกิจการให้ได้มากที่สุด เพราะวิกฤติที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะจบลงเมื่อใด โดยธุรกิจต้องอยู่รอดไปพร้อมกับพนักงานทุกคน หลังจากนั้นจึงเร่งปรับรูปแบบธุรกิจให้เป็นร้านอาหารพร้อมบริการส่งเพื่อหารายได้เข้าสู่กิจการ

จากการเก็บข้อมูลพบว่า การลงทุนทั้ง 3 ธุรกิจ ใช้เงินทุนส่วนเจ้าของทั้งหมด ไม่มีภาระหนี้สินและดอกเบี้ย อีกทั้งในบางธุรกิจยังเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคารที่ใช้ดำเนินธุรกิจ เมื่อสามารถลดรายจ่ายด้านค่าจ้างแรงงานและค่าสาธารณูปโภคลงได้จึงทำให้วิกฤติและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้านการสภาพคล่องทางธุรกิจสามารถจัดการได้ง่ายและรวดเร็ว

#### หมวดที่ 3 ธุรกิจโรงแรม

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ การประชุมทีมบริหารเป็นวาระเร่งด่วนเพื่อพิจารณาถึงเงินทุนภายในกิจการงบประมาณ รายรับและรายจ่ายพร้อมกำหนดแผนการใช้เงินทุนอย่างรัดกุม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายลงรักษาเงินทุนหมุนเวียนให้คงอยู่ในกิจการได้มากที่สุด รายจ่ายแรกที่ธุรกิจต้องลดลง คือ ค่าจ้างแรงงานซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักในธุรกิจโรงแรม ด้วยการเลิกจ้างพนักงานบางส่วนลงชั่วคราวพร้อมประสานงานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อขอเงินชดเชยให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ปรับลดการใช้พลังงานและพื้นที่ส่วนต้อนรับลูกค้าลง 60-70 % ทำการย้ายห้องพักของผู้พักค้างมาอยู่ในชั้นที่ 1 ทั้งหมดเพื่อให้ง่ายต่อการให้บริการ อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสถานที่ โดยสามารถลดรายจ่ายค่าแรงงานได้มากกว่า 70 % โดยที่พนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นการชั่วคราวยังได้รับเงินเยียวยาจากรัฐบาลอย่างน้อย 6 เดือน

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวเป็นหลัก อีกทั้งรูปแบบการให้บริการ เป็นการให้เช่าสถานที่เพื่อพักแรม

จัดงานประชุม สัมมนา ที่ต้องมีผู้คนเข้าร่วมงานจำนวนมาก จึงไม่สามารถเปิดให้บริการได้เนื่องจากขัดต่อคำสั่งที่ออกโดยรัฐบาลเพื่อป้องกันความเสี่ยงติดเชื้อโคโรนาไวรัส จึงทำได้เพียงให้บริการแก่ลูกค้าตกค้างบางส่วน และทำการปรับปรุงตกแต่งอาคาร ห้องพัก และสถานที่โดยรอบเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยภายหลังที่สถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติ

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ธุรกิจโรงแรมทั้ง 3 แห่ง มีแนวทางการจัดการเร่งด่วนที่คล้ายกัน คือ การประชุมที่บริหารอย่างเร่งด่วนเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาทางควบคุมรายจ่ายทุกด้านที่เกิดขึ้นลง ด้วยการปรับลดการจ้างพนักงานส่วนหนึ่งลงเป็นการชั่วคราวโดยประสานงานไปยังสำนักงานประกันสังคมให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างได้รับเงินชดเชยรายเดือนเพื่อให้ได้รับเงินชดเชยจำนวน 6 เดือน พร้อมกับปิดพื้นที่ให้บริการบางส่วน ย้ายผู้เข้าพักตกค้างมาอยู่ในพื้นที่เดียวกันเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสถานที่และค่าสาธารณูปโภคลงด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้เงินทุนสำรองที่มีอยู่เกิดความคุ้มค่าและมีเพียงพอสำหรับใช้เริ่มต้นกิจการได้ใหม่ภายหลังวิกฤติ

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ ความเสี่ยงสำคัญที่พบคือ ความเสี่ยงในด้านของรายจ่ายที่มากกว่าด้านรายรับอาจส่งผลกระทบต่อปัญหาสภาพคล่องในระยะยาว จึงแก้ไขปัญหาด้วยการ ประชุมทีมงานเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานในสถานะฉุกเฉินพร้อมแนวทางในการลดรายจ่ายเพื่อรักษาเงินสดคงเหลือในกิจการให้ได้มากที่สุด ด้วยการเจรจากับพนักงานถึงความจำเป็นเพื่อขอลดอัตราเงินเดือน ทำการเลิกจ้างพนักงานบางส่วนลงเป็นการชั่วคราวโดยทางโรงแรมเป็นผู้ประสานไปยังสำนักงานประกันสังคมเพื่อขอเงินชดเชยการถูกเลิกจ้างให้กับพนักงานเป็นเวลา 6 เดือน ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ทางโรงแรมได้ปิดพื้นที่ให้บริการบางส่วนลงชั่วคราวเพื่อลดภาระการดูแลรักษา ปรับย้ายผู้เข้าพักตกค้างให้มาอยู่ในพื้นที่เดียวกันเพื่อให้ง่ายต่อการให้บริการ สามารถลดการใช้พลังงานและพื้นที่ส่วนต้อนรับลูกค้าลง 60- 70 %

#### หมวดที่ 4 ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ เนื่องจากรายได้หลักหายไปจากคำสั่งปิดสถานบริการเป็นการชั่วคราวตามคำสั่งภาครัฐจึงทำให้ธุรกิจในกลุ่มสถานประกอบการเพื่อสุขภาพต้องปรับรูปแบบธุรกิจเน้นจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องในช่องทางอื่น ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าและบริการให้ได้มากขึ้น ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนวดและสุขภาพพร้อมวิธีการใช้ วางจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ Shopee, Lazada, Facebook Fanpage, เช่น ยาหม่อง ลูกประคบ ครีมนวดผิวสมุนไพร ในธุรกิจนวดไทย และการให้เช่าอุปกรณ์ออกกำลังกายรายเดือนพร้อมพนักงานแนะนำวิธีการออกกำลังกายที่ถูกวิธีเพื่อให้กิจการมีรายได้

โฆษณาบน Facebook Fanpage ของทางร้านเพื่อกระตุ้นความสนใจและเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากอุปกรณ์ที่ไม่ถูกใช้งานภายในสถานออกกำลังกาย

กลยุทธ์และการจัดการต่อมา คือ การลดค่าใช้จ่ายลงให้ได้มากที่สุดเพื่อรักษาเงินทุนหมุนเวียนให้คงอยู่ในกิจการ ด้วยการเจรจากับผู้ให้เช่าพื้นที่ เจ้าหนี้การค้า ลดการจ้างพนักงานประจำ โดยจ่ายเงินเหี้ยมยาให้กับพนักงาน คน ละ 5,000 บาท เพื่อเป็นทุนโดยอนุญาตให้สามารถเริ่มต้นธุรกิจเล็ก ๆ บนพื้นที่หน้าร้านของสถานประกอบการโดยไม่เสียค่าเช่า เพื่อสร้างรายได้ให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้มากกว่า 50 % ต่อเดือน

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ พบว่าธุรกิจนี้ได้พยายามปรับปรุงรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นทดแทนรายได้หลักจากช่องทางปกติที่หายไป 100 % ได้แก่ การนำสินค้าที่มีไว้ให้บริการแก่ลูกค้าภายในร้าน นำมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความสวยงามและมีมาตรฐานมากขึ้น เช่น ยาหม่อง ลูกประคบ ครีมขัดผิวสมุนไพร ออกจำหน่ายในช่องทางตลาดออนไลน์ Shopee Lazada และใน Facebook Fanpage ของธุรกิจ ในส่วนของสถานบริการออกกำลังกาย ได้นำเสนอการให้บริการในรูปแบบใหม่ คือ การให้บริการเช่าเครื่องออกกำลังกายพร้อมพนักงานให้คำปรึกษาส่งตรงถึงที่พักของลูกค้า เพื่อสร้างรายได้ให้กับพนักงานเทรนเนอร์ และเป็นการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์เครื่องเล่นที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในระหว่างปิดกิจการเป็นการชั่วคราว

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบแนวทางในการจัดการเพื่อควบคุมรายจ่ายด้วยการเจรจาต่อรองกับ เจ้าหนี้ทุกราย เจ้าของพื้นที่ให้เช่าในการดำเนินธุรกิจ คู่ค้า เพื่อขอลดอัตราค่าเช่า ยืดระยะเวลาในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยออกไปจนกว่าธุรกิจจะมีรายได้ในสภาวะปกติ ในส่วนของพนักงานได้ประชุมชี้แจงถึงสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยขอเลิกจ้างพนักงานเป็นการชั่วคราวพร้อมจ่ายเงินเหี้ยมยาให้จำนวนหนึ่งเพื่อไว้ใช้ในการเดินทางกลับไปยังภูมิลำเนาหรือลงทุนในธุรกิจขนาดเล็ก โดยให้เริ่มธุรกิจได้บริเวณหน้าสถานประกอบการได้โดยไม่คิดค่าเช่าและค่าสาธารณูปโภค ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เข้าใจถึงความจำเป็นและเหตุผลทางธุรกิจ ยินยอมรับเงื่อนไขตามข้อเสนอ จึงสามารถลดรายจ่ายที่เกิดขึ้น รักษาระดับของเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนที่มีเพื่อใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้อีกครั้งภายหลังสภาวะวิกฤติ

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่าผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจนี้ในหมวดสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ ได้ใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อความอยู่รอด โดยพยายามค้นหาช่องทางรายได้อื่นทดแทนรายได้หลักที่หายไป พยายามลดรายจ่ายทุกด้านลงด้วยการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วนเพื่อรักษาเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจให้ได้มากที่สุด ในส่วนของการเจรจาต่อรอง ต้องคำนึงถึงเครดิตการค้าและความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจเอาไว้ให้ได้มากที่สุด ผลการจัดการพบว่าสามารถยืดระยะเวลา



การผ่อนชำระหนี้สินออกไปได้ช่วงเวลาหนึ่ง หรือชำระเพียงดอกเบี้ยเงินกู้เท่านั้น ในส่วนของค่าเช่าสถานที่สามารถลดค่าเช่าได้ถึง 50 % และด้านค่าจ้างพนักงาน สามารถลดลงได้ถึง 100 %

#### หมวดที่ 5 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ กลยุทธ์และการจัดการแรกที่ธุรกิจใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ การเจรจาต่อรองเพื่อปรับสภาพหนี้อย่างเร่งด่วนกับผู้ให้กู้เพื่อขอยืดระยะเวลาการผ่อนชำระ ออกไปจนกว่าสถานการณ์จะกลับสู่สภาวะปกติ พยายามรักษาเงินทุนหมุนเวียนในกิจการให้มากที่สุด ด้วยการเจรจาผู้ให้เช่าพื้นที่ในส่วนสำนักงานเพื่อขอลดอัตราค่าเช่าลง 30 % ดำเนินการปรับลดค่าตอบแทนของพนักงานลง 50 % แทนการเลิกจ้าง ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้จำนวนหนึ่ง

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ พบว่า มีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้ในช่องทางอื่น โดยใช้พนักงานที่มีอยู่เป็นแรงงานหลักในการดำเนินธุรกิจในช่วงที่กิจการไม่สามารถสร้างรายได้จากช่องทางรายได้หลัก เช่น บริษัท เตกสกล 1982 จำกัด นำพนักงานเปิดธุรกิจร้านอาหารภายใต้ชื่อ น้ำเงี้ยวอ้อมเมือง เน้นจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางบริการส่งอาหารออนไลน์ Food Panda, Grab Food พร้อมนำเสนอรายการส่งเสริมการขายผ่านกิจกรรมไลฟ์สดบนสื่อสังคมออนไลน์ Facebook Fanpage สามารถสร้างรายได้มากถึงวันละ 3,000 – 4,000 บาท ต่อวันในช่วงวิกฤติ ในส่วนของ บริษัท เทลเดม จำกัด และ บริษัท ดีกรีเอช จำกัด ได้นำเอาผลิตภัณฑ์เจลล้างมือแอลกอฮอล์ที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดเข้ามาจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์โดยใช้พนักงานที่มีอยู่เป็นแรงงานสำคัญในการทำตลาดกระจายสินค้า สามารถสร้างรายได้สู่กิจการได้เพียงพอกับรายจ่ายและสวัสดิการพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ทั้ง 3 บริษัท มีแนวทางการจัดการเร่งด่วนแรกที่คล้ายกัน คือ พยายามลดค่าใช้จ่ายทุกด้านที่เกิดขึ้นกับธุรกิจด้วยการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้ทุกราย เจ้าของพื้นที่ให้เช่าดำเนินธุรกิจ คู่ค้า และพนักงาน โดยสามารถลดรายจ่ายในส่วนของค่าเช่าสถานที่ได้ 20 % และค่าแรงพนักงานได้ถึง 50 % ในส่วนของเจ้าหนี้สามารถผ่อนผันการชำระเงินออกไปจนกว่าธุรกิจจะมีรายได้ หรือในบางรายให้ชำระในส่วนดอกเบี้ยจนกว่ากิจการจะมีรายได้เป็นปกติ โดยสามารถลดรายจ่ายที่เกิดขึ้น รักษาระดับของเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนคงเหลือที่กิจการมีไว้ให้ได้อย่างยาวนานที่สุดเพื่อนำมาใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้อีกครั้งภายหลังสภาวะวิกฤติ

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่า ผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจหมวดอสังหาริมทรัพย์ ได้ใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อความอยู่รอด โดยพยายามค้นหาช่องทางหารายได้อื่นมาทดแทนรายได้หลักที่หายไป พยายามรักษาเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจให้ได้มากที่สุด เพื่อใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ

กลยุทธ์ต่อมาคือการจัดการเพื่อลดรายจ่ายรักษาเงินสดคงเหลือในกิจการให้ได้มากที่สุด ด้วยการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้ คู่ค้า พนักงานบริษัท เพื่อขอลดรายจ่ายหรือยืดระยะเวลาการจ่ายเงินออกไปให้นานที่สุด โดยต้องยังสามารถรักษาเครดิตและความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจเอาไว้ให้ได้เพราะเครดิตการค้ำเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานในบริษัทอแกไนท์ โดยพบว่า สามารถขยายเวลาการผ่อนชำระหนี้สินออกไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในบางรายก็สามารถชำระเฉพาะดอกเบี้ยเท่านั้น ในส่วนของค่าเช่าสถานที่ที่สามารถลดค่าเช่าได้ถึง 20 % ค่าจ้างพนักงานสามารถลดลงได้ถึง 50 % โดยนำพนักงานที่มีอยู่ไปปฏิบัติงานในส่วนธุรกิจเสริมเพื่อสร้างรายได้และนำผลกำไรนั้นมาจัดสวัสดิการณให้กับพนักงานจนกว่าสถานการณ์จะกลับมาสู่สภาวะปกติ

#### 4. สรุปภาพรวมด้านกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการท่ามกลางสภาวะวิกฤติเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่

สรุปภาพรวมของกลยุทธ์และวิธีการจัดการที่ธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 มีดังนี้

- การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ คือ การประเมินสถานการณ์ สำรองทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงาน รายรับ รายจ่าย ทั้งหมดภายในธุรกิจ เพื่อใช้ในการวางแผนและจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ให้กิจการมีเงินหมุนเวียนคงเหลือภายในธุรกิจมากที่สุด โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้เพื่อขอปรับสภาพหนี้ การขอลดอัตราค่าจ้างพนักงาน ปรับลดเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน การออกมาตรการช่วยเหลือให้พนักงานยังคงมีรายได้ด้วยการประสานงานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อขอเงินชดเชยให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นการชั่วคราว หรือการให้เงินเยียวยาให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเพื่อให้ใช้ในการประกอบธุรกิจเล็ก ๆ ยิงชีพในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น ทำการติดต่อไปยังเจ้าของพื้นที่ให้เช่าเพื่อขอปรับลดอัตราค่าเช่าลง การดำเนินการดังกล่าวสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงไปได้มากถึง 50 % อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้ยังคงมีรายได้ในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นและอยู่รอดไปพร้อมกัน

- กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายในช่วงสภาวะวิกฤติ กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายที่สำคัญ พบว่า ธุรกิจทั้งหมดมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่วงทางอื่นเพิ่มเติมจากช่องทางปกติ เช่น การปรับรูปแบบการให้บริการภายในร้านเป็นการจำหน่ายอาหารผ่านระบบบริการส่งอาหารออนไลน์ในธุรกิจร้านอาหาร การปรับรูปแบบการให้บริการจากให้บริการในสถานที่ตั้งเป็นการบริการให้ยืมเครื่องออกกำลังกายพร้อมเจ้าหน้าที่แนะนำการใช้งานและการออกกำลังกายที่ถูกวิธีถึงบ้านของธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย การปรับรูปแบบธุรกิจรับจัดงานจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ธุรกิจร้านอาหารออนไลน์และจำหน่ายเจลล้างมือเพื่อสุขภาพของธุรกิจอแกไนท์

การปรับปรุงแบบจากสถานบันเทิงเป็นร้านอาหารราคาประหยัดจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์ โดยทั้งหมดใช้วิธีการนำเสนอรายการส่งเสริมการขายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ บนช่องทางออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางเดียวที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่ไม่สามารถเดินทางออกจากที่พักในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นแทบทั้งสิ้น

- กลยุทธ์และแนวทางการจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่าทุกธุรกิจมีความพยายามในการรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อให้กิจการมีเงินทุนคงเหลือมากที่สุดโดยการประชุมวางแผนการใช้เงินทุนสำรองที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่า พยายามลดรายจ่ายทุกด้านลงให้ได้มากที่สุดด้วยการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งเจ้าหนี้ คู่ค้าทางธุรกิจ พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยต้องไม่เสียเครดิตการค้าและสูญเสียความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจ พบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่เป็นการชั่วคราวที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่เหลืออยู่ในกิจการให้คุ้มค่า

ประเด็นสำคัญที่ทำให้เกือบทุกธุรกิจที่ทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลสามารถนำพาธุรกิจของตนก้าวผ่านวิกฤติในครั้งนี้มาได้ มาจากการที่ผู้ประกอบการมีเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจและมีเพียงพอให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่มีรายได้เลยได้มากกว่า 6 เดือน ถึง 1 ปี จึงทำให้วิกฤติด้านการเงินและสภาพคล่องไม่รุนแรงมากนัก แต่หากเป็นธุรกิจที่มีเงินทุนน้อย เป็นกิจการขนาดเล็กอาจประสบวิกฤติด้านการเงินและสภาพคล่องที่รุนแรงมากกว่า

- กลยุทธ์และการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่าทุกธุรกิจมีความเสี่ยงทางด้านสภาพคล่องทางการเงินที่คล้ายคลึงกันเนื่องมาจากรายได้ในช่องทางหลักหายไป ในขณะที่รายจ่ายภายในกิจการยังอยู่ในระดับคงที่ จึงพบแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการจัดการแรกคือเร่งปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อความอยู่รอดไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเข้ามาทดแทนในช่วงวิกฤติ เช่น การให้บริการนอกสถานที่ตั้ง การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมหรือสินค้ารูปแบบใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องแต่เป็นที่ต้องการของตลาด การลดรายจ่ายรักษาเงินสดคงเหลือในกิจการให้ได้มากที่สุด ด้วยการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้ คู่ค้า เพื่อขอขยายเวลาชำระเงินต้นเงินกู้ยืม หรือขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปให้นานที่สุด การเจรจาต่อรองกับพนักงานเพื่อขอปรับลดเวลาการทำงานลงครึ่งหนึ่งหรือจ่ายค่าจ้าง 50 % ทดแทนการถูกเลิกจ้างเพื่อให้พนักงานยังคงมีรายได้ นอกเหนือจากสวัสดิการที่ธุรกิจจัดให้ (สวัสดิการอาหาร 3 มื้อ ในบางธุรกิจ)

ในส่วนธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานเป็นการชั่วคราวเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระขาดทุนของกิจการต่อไปได้ เช่น ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ มีวิธีการลดความเสี่ยงที่อาจต้องสูญเสียพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไปในระยะยาว คือ (1) การจ่ายเงินเยียวยาจำนวน 5,000 บาท เพื่อเป็นทุนให้พนักงานใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจขนาดเล็กบริเวณ

หน้าสถานประกอบการโดยไม่คิดค่าเช่าและค่าสาธารณูปโภค เพื่อให้พวกเขายังคงมีรายได้และผู้ประกอบการยังสามารถให้เสนอแนะทางธุรกิจและดูแลช่วยเหลือได้ หรือ (2) คือการจ่ายเงินเยียวยาพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อให้พนักงานเดินทางกลับไปใช้ชีวิตยังภูมิลำเนาซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าโดยให้คำสัญญาว่าหากสถานการณ์กลับมาเป็นปกติสามารถกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิมได้ในภายหลัง และ (3) การเลิกจ้างพนักงานเป็นการชั่วคราว (แต่ในทางปฏิบัติเลิกจ้างจริงเนื่องจากเหตุสุดวิสัย) โดยช่วยประสานงานไปยังหน่วยงานประกันสังคมเพื่อให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างได้รับเงินชดเชย 50% กรณีสว่างงาน หากสถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติจะพิจารณาปรับพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมเป็นกลุ่มแรก จากการดำเนินการใน 3 แนวทางสามารถลดแรงกดดันและความเสี่ยงที่อาจถูกพนักงานต่อต้านและฟ้องร้อง อีกทั้งหากสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ อาจได้พนักงานกลุ่มเดิมที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกลับมาสู่องค์กรได้ในภายหลัง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการท่ามกลางสภาวะวิกฤติเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การที่ธุรกิจจะสามารถเอาตัวรอดในสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ต้องมาจากความสามารถ สติปัญญาและความรวดเร็วของผู้ประกอบการในการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการในทุกช่องทางโดยเฉพาะปัจจัยกระทบด้านรายได้ที่หายไป เร่งสำรวจทรัพยากรที่มีไปพร้อมกับกำหนดแผนงานบริหารในสถานการณ์เร่งด่วนเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้โดยใช้เงินทุนสำรองให้น้อยที่สุด เพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการเอาไว้ สามารถนำเงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่หลังการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนารถ ถาวรศิริ (2558) ที่ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แรงกระทบที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งใกล้ตัวและไกลตัว สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ทำให้ธุรกิจทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะบริหารการตลาดและการบริหารต้นทุนที่ดีจะช่วยสร้างความได้เปรียบและความเข้มแข็งให้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิช อมรภิญโญ (2556) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารเงินทุนภายในกิจการที่ดีจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งการบริหารจัดการ ทุน ที่นอกเหนือจากเงินแต่หมายถึงสิ่งอื่นที่ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จได้ เช่น ความช่วยเหลือของคนในครอบครัวและแรงงานภายในกิจการ ความสามารถด้านเทคโนโลยี ความสามารถด้านการตลาดและสื่อสังคมออนไลน์ ความสามารถด้านอื่นของผู้ประกอบการและพนักงานที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างงานสร้างรายได้หรือ

นำไปสู่ธุรกิจเสริมอื่นเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะวิกฤติและยังส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจได้อีกด้วย

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติในครั้งนี้ใช้ คือ การปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือธุรกิจประเภทอื่นที่มีโอกาสสร้างรายได้เข้าสู่กิจการ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีภายในกิจการก่อเกิดเป็นธุรกิจได้จริงในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของ โควิด-19 เช่น การปรับรูปแบบธุรกิจจ่อแค่นั้นที่ธุรกิจจำหน่ายอาหารผ่านแอปพลิเคชัน บริการส่งอาหารและธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดแอลกอฮอล์ผ่านช่องทาง Marketplace การปรับรูปแบบธุรกิจให้บริการสถานออกกำลังกายเพื่อสุขภาพไปสู่การให้บริการเช่าเครื่องออกกำลังกายพร้อมพนักงานแนะนำขั้นตอนการออกกำลังกายและวิธีการใช้เครื่องที่ถูกต้อง การเน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพผ่านช่องทางออนไลน์ของธุรกิจสถานบริการนวดไทย ซึ่งการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องหรือก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่ สามารถสร้างรายได้เข้าสู่ธุรกิจ นำพาธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกวิท ตันท์มานะธรรม (2558) ที่กล่าวว่า แนวคิดกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในการประกอบการธุรกิจนั้น พบว่าการทำธุรกิจต้องไม่จำกัดอยู่เพียงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การให้บริการด้านอื่นที่เกี่ยวข้องใกล้เคียง หรืออาจเป็นรูปแบบบริการอื่นที่ธุรกิจสามารถให้บริการเสริมแก่ลูกค้าได้ไปพร้อมกับการให้บริการในช่องทางหลัก จะช่วยให้ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่หลากหลายในการให้บริการ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ที่มากขึ้น เพื่อความอยู่รอดและการดำรงอยู่ของธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาโครงการนการเป็นผู้ประกอบการในภาคการศึกษาที่ 1 ปี การศึกษา 2562

1. ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีรูปแบบของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีช่องทางจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น ควรมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับกลุ่มลูกค้าภายในพื้นที่หรือภายในประเทศ ลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเพื่อลดผลกระทบทางด้านรายได้หากเกิดวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ระบาดใหม่หรือไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่อาจสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจและกระทบกับรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้คนเป็นวงกว้างได้อีกในอนาคต

2. ผู้ประกอบการธุรกิจควรทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจอย่างรอบด้านทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ สำรองทรัพยากรภายในธุรกิจเพื่อ

ทราบถึงศักยภาพและสภาพคล่องทางธุรกิจ วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ พยายามลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงด้วยวิธีการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อสอดคล้องกับทุกสถานการณ์เพื่อสร้างโอกาสในการแสวงหารายได้เข้าสู่กิจการนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจในช่องทางปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากการลงพื้นที่วิจัยในครั้งนี้ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนาและสามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้นมีการจัดทำแผนงบประมาณรายได้ รายจ่ายและแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อทราบถึงสภาพคล่องและแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีการจัดเก็บเงินทุนสำรอง และมีเงินทุนอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานและอยู่รอดได้มากกว่า 6 เดือน – 1 ปี ในช่วงวิกฤติ โดยเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนสำรองในส่วนของเจ้าของ ส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องและความอยู่รอดของกิจการในช่วงที่กิจการขาดรายได้และไม่สามารถประกอบการธุรกิจได้ในสภาวะปกติ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา โดยศึกษาจากกลุ่มธุรกิจอื่นในพื้นที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากทั้ง 5 หมวดธุรกิจที่ทำการศึกษา เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤติที่ทุกธุรกิจสามารถศึกษา เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และนำองค์ความรู้ไปปรับใช้กับธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการประกอบการให้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการในระดับท้องถิ่นซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจได้ต่อไป