

กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ
ในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ

ในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 .

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2565



นายพงศ์พิทักษ์ พงศ์สุวรรณ
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักฉันทน์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์เรื่องกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยผู้มีพระคุณท่านแรกคือผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณคือ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถื่น ที่คอยให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการศึกษา ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลงานวิจัยทั้ง 13 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง รวมถึงผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ และสาขาอื่นๆในวิทยาลัยการจัดการมหิดลรุ่น 23C ที่คอยช่วยเหลืออย่างเต็มที่และให้กำลังใจกัน และสุดท้ายผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ และครอบครัว ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง และเป็นกำลังใจ ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้

พงศ์พิทักษ์ พงศ์สุวรรณ

กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่าง
การแพร่ระบาดของโควิด-19

A CASE STUDY OF THE ADAPTATION STRATEGY AND ORGANIZATIONAL DIRECTION
IN HEALTHCARE PRODUCT RETAIL BUSINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC.

พงศ์พิทักษ์ พงศ์สุวรรณ 6350409

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ รัตนาศักดิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจ
ค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริมในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงศึกษาถึงปัจจัย
แวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินการของธุรกิจที่นำไปสู่การวางกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจและทิศทางขององค์กรของธุรกิจค้าปลีก
สินค้าหมวดสุขภาพในการเผชิญภาวะวิกฤติโรคระบาดและอนาคตภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal) โดยเก็บข้อมูลจากการ
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพ จำนวนทั้งสิ้น 2 กลุ่ม
แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา 5 คน และ พนักงานของบริษัทร้านค้าปลีกชั้นนำ 7 คน แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิง
เนื้อหา (Content Analysis) นำไปสู่การศึกษารูปแบบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจทั้งในช่วงระหว่างและหลังจากการประทุ
ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพ ในด้านภัยคุกคามจาก
การแข่งขันในธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพ นโยบายของภาครัฐ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี ทั้งที่เป็นโอกาสและ
อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการปรับตัวด้านการดำเนินธุรกิจ ด้านการดำเนินงาน กาดตลาดและการขาย การจัดการทรัพยากร
บุคคล และด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและการพัฒนาเทคโนโลยี ที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของศักยภาพองค์กรในการปรับตัว
โดยสามารถนำมาสรุปเป็นบทเรียนการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุกด้าน
การตลาด ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและพนักงานเพื่อการติดตามข่าวสารและจัดจำหน่ายสินค้า
หมวดสุขภาพตามกระแสผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อ กลยุทธ์สื่อสารสุขภาพที่ผ่านช่องทางออนไลน์ และ กลยุทธ์เชิงป้องกันด้านการ
ดำเนินงาน ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวองค์กรร่วมกับบริษัทชั้นนำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถรองรับกับ
ความเปลี่ยนแปลงนี้ผ่านการประยุกต์นำเทคโนโลยีมาใช้กับกระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจและนโยบาย
ข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อสามารถปรับตัวได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยจากนโยบายป้องกันโรคระบาดของ
ช่องทางจัดจำหน่ายเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัย

คำสำคัญ : กลยุทธ์การปรับตัว/ ทิศทางขององค์กร / สินค้าหมวดสุขภาพ /

ภาวะวิกฤติ / การแพร่ระบาดของโควิด-19

สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
	1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
	1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	1.5 นิยามคำศัพท์	5
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
	2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	6
	2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว	6
	2.1.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)	7
	2.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix	7
	2.1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในระดับมหภาค PESTEL Analysis	7
	2.1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ (Five Forces Analysis)	8
	2.1.6 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain)	10
	2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)	11
	2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3	วิธีการดำเนินงานวิจัย	20
	3.1 รูปแบบการวิจัย	20
	3.2 ประชากรเป้าหมายและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	20
	3.3 เครื่องมือที่ใช้วิจัย	21
	3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
	3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การเก็บรวบรวมและข้อมูล	22
3.7 การรักษาความลับของข้อมูล	22
3.8 การจัดทำและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	23
3.9 แบบสอบถามของงานวิจัย	23
บทที่ 4 ผลการวิจัย	25
4.1 ข้อมูลทั่วไป	25
4.2 การวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในช่วงก่อนการเผชิญวิกฤติ)	27
4.2.1 บริษัทฯ กรณีศึกษา	27
4.2.2 บริษัทร้านค้าพาร์تنเนอร์	32
4.3 ผลกระทบและโอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ จากสถานการณ์โควิด 19	35
4.3.1 ผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ	35
4.3.2 โอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ	41
4.4 กลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้ภาวะวิกฤติการ แพร่ระบาดของโควิด 19	42
บทที่ 5 สรุปผลวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	49
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	59
5.1.1 ผลกระทบจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19	59
5.1.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวในช่วงระหว่าง การเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19	52
5.1.3 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจและทิศทางขององค์กร ในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ	55
5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	58
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	62

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

63

67



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัว และทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพใน ระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19	12
4.1.1 ข้อมูลบริษัทโดยสังเขป	25
4.1.2 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง	26
5.1.1 โอกาสและอุปสรรค	51
5.1.2 จุดแข็งและจุดอ่อน	54



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือ Coronavirus/SARS-CoV-2 (COVID-19) เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ.2562 โดยพบผู้ติดเชื้อรายแรกที่นครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) ในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2563 และต่อมาได้มีการยืนยันพบผู้ป่วยในหลายประเทศทั่วโลก ขณะที่ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทยเริ่มมีความชัดเจนขึ้นตั้งแต่ในช่วงต้นของปี พ.ศ.2563 โดยภายในประเทศไทยได้มีรายงานเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยชาวไทยรายแรกซึ่งไม่เคยมีประวัติเดินทางไปต่างประเทศ แต่มีประวัติใกล้ชิดกับผู้ป่วยชาวจีน และในระยะต่อมาจำนวนผู้ติดเชื้อก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างช้าๆ ทางกระทรวงสาธารณสุขจึงได้ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2563 โดยกำหนดให้โควิด-19 เป็นโรคติดต่ออันตรายลำดับที่ 14 ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ.2558 (กรมควบคุมโรค กองโรคติดต่อ กองระบาดวิทยา, 2563)

ภาวะวิกฤติโรคระบาดนี้ได้นำไปสู่พฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมตื่นตระหนกที่เกี่ยวข้องกับภาวะที่เกิดขึ้น โดยผู้บริโภคปรับตัวสู่โลกดิจิทัลการซื้อสินค้าและชำระเงินออนไลน์มากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม มีการหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัด ทำให้พฤติกรรมจับจ่ายสินค้าเปลี่ยนไป ความถี่ในการไปจับจ่ายที่ร้านค้าลดลง และใช้จ่ายต่อครั้งมากขึ้นจากสถานการณ์โควิด-19 (มนัสชนก ไชยรัตน์, 2564) มาตรการล็อกดาวน์เพื่อควบคุมและป้องกันภาวะวิกฤติโรคระบาด ยังได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกทั่วประเทศ ซึ่งพบว่าร้านค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถตั้งตัวได้ทัน โดยข้อมูลจาก ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน ในช่วงเมษายน 2563 ดัชนีค้าปลีกได้หดตัวลงถึง 29.25% ขณะเดียวกันในส่วนของร้านค้าปลีกออนไลน์ก็กลับมีการขยายตัวกว่าเท่าตัว โดยเฉพาะพฤษภาคม 2563 ที่ดัชนีขยายตัวถึง 155% (กรุงเทพธุรกิจ, 2564) รวมถึงข้อมูลจาก สมาคมผู้ค้าปลีกไทย ยังพบว่าสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีก ในช่วงกรกฎาคม 2563 มีดัชนีความเชื่อมั่นผู้ค้าปลีก หรือ Retail Sentiment Index (RSI) ลดลง

อยู่ที่ระดับ 16.4 ต่ำที่สุดในรอบ 16 เดือน ความเชื่อมั่นคิดลบ 70% โดยคิดเป็นมูลค่าความเสียหายกว่า 2.7 แสนล้านบาท (สร้อยญา จันทร์สว่าง, 2564) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงลบจากภาวะวิกฤติต่อภาคธุรกิจร้านค้าปลีก และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากการเติบโตของร้านค้าปลีกออนไลน์

ขณะเดียวกันภาวะวิกฤติโรคระบาดนี้ยังได้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อภาคอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยพบว่าได้ส่งผลกระทบเชิงลบตลอดระบบห่วงโซ่อุปทานของสินค้าทั่วโลก ตั้งแต่ในภาคของการผลิต การขนส่ง ตลอดจนถึงภาคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคทั่วโลก ซึ่งหนึ่งในนั้นคือธุรกิจในกลุ่มค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ ที่ได้รับผลจากโควิด 19 โดยพบว่าในภาคของโรงงานผลิตหลายแห่งและเครือข่ายการผลิต-ขนส่งที่ได้หยุดชะงักหรืออาจดำเนินการได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้ผลิตสินค้าไม่เพียงพอ (ชนม์นิธิศ ไชยสิงห์ทอง, 2564) อย่างไรก็ตามปัญหาด้านอุปทานของสินค้าหมวดสุขภาพกลับสวนทางกับสถานการณ์ปัจจุบันที่อุปสงค์หรือความต้องการบริโภคสินค้าหมวดสุขภาพสูงขึ้น โดยข้อมูลจากวิจัยกรุงศรี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ชี้ให้เห็นว่าในปี พ.ศ. 2563 มูลค่าของการค้าของอุปกรณ์การแพทย์ในตลาดโลก (ผลรวมของมูลค่าการส่งออกและนำเข้า) หดตัว 9.7% จากปี 2562 อันเป็นผลจากภาวะวิกฤติโรคระบาด ทำให้อุปสงค์ส่วนใหญ่ไปกระจุกตัวอยู่ในเครื่องมือแพทย์ที่จำเป็นโดยเฉพาะสินค้าเวชภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโควิด-19 ที่เป็นกลุ่มสินค้าสิ้นเปลืองที่มีความต้องการสูงในช่วงวิกฤต อาทิเช่น ถุงมือยาง หน้ากากอนามัย ชุด PPE และหลอด/เข็มฉีดยา รวมถึงสินค้ากลุ่ม ยา วิตามิน และอาหารเสริม ที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมของคนที่เริ่มหันมาดูแลสุขภาพ (กรุงเทพธุรกิจ, 2565)

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีบทบาทสำคัญในการเป็นธุรกิจปลายน้ำในห่วงโซ่อุปทานในการเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักในการส่งมอบสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ถือเป็นหนึ่งในโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานที่มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยในปี 2561 มูลค่า 2.6 ล้านล้านบาทคิดเป็นสัดส่วน 15.9% ของ GDP สูงเป็นลำดับที่สองเป็นรองเพียงแค่ว่าในภาคของอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งที่สัดส่วนสูงสุดอยู่ที่ 26.8% (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2562) โดยกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักของ บริษัทฯ กรณีศึกษา คือการจัดจำหน่ายสินค้าหมวดสุขภาพ ได้แก่ ยาสามัญ เกษภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ผ่านบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ที่เป็นช่องทางร้านสะดวกซื้อที่กระจายตัวอยู่ในชุมชนทั่วประเทศ เพื่อให้อยู่รอดจากภาวะวิกฤติโรคระบาดนี้องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยการรับรู้และเข้าใจถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ ตระหนักถึงผลกระทบของการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และเข้าใจ

พฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงการนำข้อมูลที่ได้นั้นไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ภายใต้ภาวะวิกฤติโควิด-19 (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2020)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงภาคธุรกิจที่เกิดจากผลกระทบของวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าหมวดสุขภาพภายในประเทศไทย ว่าสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ สร้างโอกาสทางธุรกิจจากผลกระทบและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไรบ้าง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวทางธุรกิจและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ (Healthcare product) โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม เพื่อศึกษาถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงการศึกษารูปแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และทำความเข้าใจถึงทิศทางของธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในอนาคต เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการนำผลของการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นบทเรียนและแบบแผนในการรับมือล่วงหน้ากับภาวะวิกฤติล่วงหน้าให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจในครั้งถัดไป

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม
3. เพื่อศึกษาการวางแผนปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริมในการเผชิญภาวะวิกฤติโรคระบาดและอนาคตภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal)

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยขอบเขต 3 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษา ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ กรณีศึกษาซึ่งเป็นบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจร้านค้าปลีกยาสามัญเวชภัณฑ์ วิตามินและผลิตภัณฑ์อาหารเสริมภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเรื่องผลกระทบที่มีต่อภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจจากปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน นำไปสู่การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยที่ใช้ในงานเป็นในแบบ non-probability โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างผ่านวิธีการ Purposive sampling ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา และกลุ่มพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะแบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีความหลากหลายในแต่ละแผนก ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล 1 คน รวมทั้งหมดจำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์จะแบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทางผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า จำนวน 1 คน ต่อ 1 ร้านค้า ทั้งหมดจำนวน 4 ร้านค้า รวมทั้งหมดจำนวน 8 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ช่วงระหว่างเดือน มิถุนายน-สิงหาคม พ.ศ.2565

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงผลกระทบจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม
2. เพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม
3. เพื่อทราบถึงการวางแผนปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อาหารเสริมในการเผชิญภาวะวิกฤติโรคระบาดและอนาคตภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal)
4. ใช้อ้างอิงข้อมูลหรือประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ รวมถึงการนำมาใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้ภาวะวิกฤติหรือภาวะโรคระบาดใหญ่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

1.5 นิยามคำศัพท์

1. บริษัทฯ กรณีศึกษา คือ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ เช่น ยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อ หรือ บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์
2. บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ หมายถึง ร้านค้าปลีกรูปแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) และรูปแบบดั้งเดิม (Tradition Trade) ที่เปิดดำเนินการอยู่ในประเทศไทยและเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทฯ กรณีศึกษาในการเป็นช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าหมวดสุขภาพ
3. สินค้าหมวดสุขภาพ (Healthcare product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์สุขภาพ 4 ประเภท ได้แก่ ยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ที่ใช้ในครัวเรือนและหาซื้อได้ตามร้านสะดวกซื้อทั่วไป โดยที่ผลิตภัณฑ์อาจจำเป็นต้องได้รับอนุญาตและอาจไม่ต้องขออนุญาตตามกฎหมายเพื่อใช้ในการจัดจำหน่ายตามกฎหมายและข้อกำหนดตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
4. โรคระบาด (Pandemic) หมายถึง โรคที่สามารถแพร่กระจายตัวออกไปได้โดยติดต่อผ่านตัวกลางในการแพร่เชื้อ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเรื่องกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความวิชาการ สารนิพนธ์ และบทความออนไลน์เพื่อนำมาใช้อ้างอิงประกอบกับงานวิจัย โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว

แนวคิดการปรับตัว

McKee et al. (1989) ได้กล่าวถึง แนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการ คือการที่ผู้ประกอบการใช้ข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและนำมาใช้ในการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันในและการวางแนวทางกลยุทธ์เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งระดับของการปรับตัวนั้นจะขึ้นอยู่กับแต่ละปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายๆ มิติ เช่น การดำเนินงาน การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย บุคลากร การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

Robbin และ Coulter (2002) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดการตัดสินใจและการดำเนินการที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ Wheelen และ Hunger (2006) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการตัดสินใจในการดำเนินงานที่สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว เช่นเดียวกับ Pitts และ Lei (2000) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด วางแผนการดำเนินงานที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และได้เปรียบคู่แข่ง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดกลยุทธ์การปรับตัวเป็นการที่ผู้ประกอบการใช้ข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันในและการตัดสินใจวางแนวทางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เกิดการจัดทำแผนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์และได้เปรียบคู่แข่ง

สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

Wheelen & Hunger (2004) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น เริ่มจากการตรวจสอบและประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร โดยวิธีการหรือทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพที่นิยมใช้กันมากคือ เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ย่อมาจากภาษาอังกฤษ 4 คำ ประกอบด้วย (1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ศักยภาพและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก (2) จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ศักยภาพและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ (3) โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการขององค์กร และ (4) อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ขัดขวางต่อการดำเนินการขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาต่อองค์กร (นันทิยา หุตานุกวัตร และณรงค์ หุตานุกวัตร, 2545)

2.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

การกำหนดยุทธวิธีเชิงรุก เชิงป้องกัน เชิงแก้ไข และเชิงรับ ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์ TOWS Matrix (Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths) สามารถช่วยให้องค์กรสามารถจับคู่โอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับศักยภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยจัดทำเป็นทางเลือก 4 ชุด ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ดังนี้ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO-Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาสเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST-Strategy) เป็นการนำจุดแข็งมาใช้ป้องกันอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก (3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO-Strategy) การนำโอกาสมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อน (4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT-Strategy) การหาวิธีในการกำจัดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นและป้องกันอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกไปในคราวเดียวกัน (Weibrich, 1982)

2.1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในระดับมหภาค PESTEL Analysis

PESTEL Analysis หรือการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในระดับมหภาค (macro environment) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ โดยผู้คิดค้นคนแรกคือ Francis J. Aguilar (1967) หลังจากนั้น โมเดลนี้ก็ได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการอย่าง

ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน PESTEL ได้ กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยวางแผนกลยุทธ์ให้กับธุรกิจ โดย ประเมินจากผลกระทบจากปัจจัย ภายนอกทั้ง 6 ตัว ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม (Environmental) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) (Rastigi & Trivedi, 2016)

1. P (Political Factors) คือ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายการบริหารประเทศของ รัฐบาลทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. E (Economic Factors) คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจไม่ว่าจะเป็น ด้านแรงงาน ด้านการเงิน แนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ

3. S (Social Factors) คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม วิถีชีวิต เทรนด์ ค่านิยม พฤติกรรมของคนในสังคมหรือผู้บริโภค

4. T (Technological Factors) คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อ การทำธุรกิจ การเข้าถึงเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจน การส่งเสริมและการ พัฒนานวัตกรรมต่างๆ

5. E (Environmental Factors) คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สภาพภูมิประเทศ สภาพ ภูมิอากาศ ภัยธรรมชาติ ภูมิศาสตร์ของประเทศ โรคระบาด มลพิษด้านสิ่งแวดล้อม

6. L (Legal Factors) คือ ปัจจัยด้านกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อหรือข้อจำกัดในการ ดำเนินธุรกิจ มักเป็นเรื่องของกฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคอัตราภาษี และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ก่อนที่จะนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ ปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำไปกำหนดเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่และจะนำรูปแบบมา วิเคราะห์ซ้ำในขั้นตอนปกติ (อย่างน้อย 6 เดือน) เพื่อวิเคราะห์หาความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม เชิงมหภาค (Oxford college of procurement and supply, 2016)

2.1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ (Five Forces Analysis)

Michael E. Porter (1980) ได้ตีพิมพ์โมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจและ อุตสาหกรรม โดยมีองค์ประกอบแรงกดดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Treat of new entry) การเข้ามาของผู้แข่งขันราย ใหม่อาจส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ยังมีผู้แข่งขันมากยิ่งทำให้มีแรงกดดันจากปัจจัยนี้สูง

องค์กรจะต้องสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจให้กับตนเองเพื่อให้สามารถรับมือกับคู่แข่งรายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบัน (Intensity of rivalry among existing firms) การวิเคราะห์ภัยคุกคามจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบันจะสามารถทำให้ทราบถึงตำแหน่ง (Positioning) หรือจุดยืนของเราในตลาด การพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เรามีจุดยืนที่ดีกว่าคู่แข่ง และทราบว่าเราจะต้องทำสิ่งใดเพื่อให้เป็นเบอร์ใหญ่หรือมีโอกาสในการขายสินค้าในอุตสาหกรรมการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

3. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Pressure from substitute products) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจะคำนึงถึงระดับการเปลี่ยนของลูกค้าที่หันไปเลือกใช้ สิ่งที่ทดแทนกันได้หรือสินค้าที่มีความใกล้เคียงกับสินค้าที่เรามีอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนที่ลูกค้า จะต้องใช้เมื่อเปลี่ยนไปใช้สินค้าตัวอื่น (Switching cost)

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining power of buyers) การวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า เป็นการประเมินเปรียบเทียบว่าเรา หรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองในการซื้อขายมากกว่ากัน ยิ่งผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจมากกว่า จะยิ่งทำให้มีแรงกดดันจากปัจจัยนี้สูง ส่งผลเสียและมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันธุรกิจในอนาคตนี้ได้เนื่องจากผู้ซื้อหรือลูกค้ามีทางเลือกอื่นๆ ไม่จำเป็นต้องซื้อจากเรา แต่ในทางกลับกันหากเรามีอำนาจสูงกว่าจะทำให้เรามีความเข้มแข็งในอุตสาหกรรมสูง

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) การวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ จะต้องพิจารณาว่าเราหรือซัพพลายเออร์ของเราใครมีอำนาจต่อรองสูงกว่า ซึ่งมักจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบใน กระบวนการผลิตในอุตสาหกรรม ยิ่งเรามีอำนาจการต่อรองสูงกว่าซัพพลายเออร์จะยิ่งส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องต้นทุนในการผลิตนั่นเอง

2.1.6 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain)

แนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) อยู่บนพื้นฐานของมุมมองกระบวนการขององค์กร (Activity-based) ซึ่งเป็นแนวคิดในการมององค์กรในการผลิตหรือบริการที่เป็นระบบซึ่งสร้างขึ้นจากระบบย่อยตั้งแต่ input, transformation process, และ out put โดยทั้ง 3 ส่วนจะเกี่ยวข้องกับความต้องการ การบริโภคทรัพยากรที่รวมถึงเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์สิ่งก่อสร้างที่ดินและการจัดการ ซึ่งทั้งหมดเป็นกิจกรรมที่ส่งต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องต่อผลผลิตและต้นทุนตามที่ Porter ได้กล่าวไว้ว่ากิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าจะประกอบไปด้วย

1. Inbound Logistic คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier) และรวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ การนำเข้าและการที่รักษาวัตถุดิบ
2. Operation คือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการ
3. Outbound Logistic คือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บการรักษาสินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมา

4. Marketing and Sales คือกิจกรรมที่แจ้งข้อมูลแก่ผู้ซื้อเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการซื้อด้วย

5. Service คือกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องการทำให้สินค้าและบริการส่งผลต่อผู้ซื้อหลังจากที่ได้ซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ ไปแล้ว

นอกจากนี้กิจกรรมรองของห่วงโซ่คุณค่าประกอบไปด้วย

1. Procurement คือการเข้าซื้อวัตถุดิบหรือทรัพยากรขององค์กร
2. Human Resource Management คือกิจกรรมที่มีองค์ประกอบรวมทั้งการสรรหาพนักงาน การจัดจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนหรือรวมไปถึงการไล่ออกหรือปลดพนักงานในกรณีจำเป็น

3. Technological Development คือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ กระบวนการและความรู้เชิงเทคนิคตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่วัตถุดิบเข้ามาจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์และบริการขั้นท้าย

4. Infrastructure คือการตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทตลอดจนความสัมพันธ์กับส่วนต่างๆ ในบริษัทที่แตกต่างกันซึ่งรวมไปถึงหน้าที่หรือแผนกต่างๆ เช่น แผนกการเงิน บัญชี กฎหมาย ฝ่ายแผน ฝ่ายกิจการสาธารณะ ฝ่ายความสัมพันธ์ภาครัฐ การประกันคุณภาพและการจัดการทั่วไป

2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)

พันธมิตรทางธุรกิจ โดย ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2540) ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกใหม่ของธุรกิจไทยในยุคโลกาภิวัตน์” โดยแบ่งรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจจากระดับของความแน่นอนในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือทางการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก โดยมากมักจะเกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้นเอื้ออำนวย และจะเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอายุไม่ยืนยาว ตัวอย่างพันธมิตรประเภทนี้ เช่น รูปแบบของเครือข่าย หรือที่นิยมเรียกว่า “เน็ตเวิร์ค” (Network)

2. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจาก การที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ รูปแบบของพันธมิตรประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมากใน ปัจจุบัน เช่น การจ้างผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) การให้สิทธิบัตร (Licensing) และการให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย (Franchising) เป็นต้น

3. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalized Ownership/Relationship) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การร่วมทุน (Joint Ventures) เป็นต้น พันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบทั้งสองประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

4. พันธมิตรทางธุรกิจที่รวมตัวอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด ซึ่งเป็นผลจากการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ รูปแบบของพันธมิตรประเภทนี้ได้แก่ การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers & Acquisitions)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2020)	ความปฏิกิริยาแบบใหม่หรือวิถีชีวิตปกติแบบใหม่ ภายหลังโรคอุบัติใหม่ โควิด-19 : ธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีก และ ธุรกิจร้านอาหาร กับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ไทย	การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ในธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีกและ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจละ 4 บริษัท รวมจำนวน 15 คนจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 บริษัท	ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโมเดลภาคธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลที่ได้ไปปรับให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีร่วมสมัย อาทิ อินเทอร์เน็ต โซเชียลมีเดีย โดรน หุ่นยนต์ บิ๊กดาต้า และปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น ให้สอดคล้องกับธุรกิจของตนเอง การปรับกระบวนการผลิตและโลจิสติกส์ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าและผู้เล่นในซัพพลายเชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานหรือด้านโลจิสติกส์ที่เหมาะสมมาปรับใช้กับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
ภาณุมาศ สุข บางคำ, พิช รินทร์ บุญ นุ่น และ ศุภ สุดา ดันชะ โร (2022)	การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิง สำรวจปัจจัยการ ปรับตัวของ ผู้ประกอบการที่มี ต่อการดำเนิน กิจการเพื่ออยู่รอด ของธุรกิจ ภายใต้ วิกฤตการณ์โรค ระบาดโควิด 19	กลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการในเขต เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวน 1180 คน ซึ่งเป็น ประกอบการและ พนักงานในสถาน ประกอบการ ได้แก่ ธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร และเครื่องดื่ม, ยา/ เวชภัณฑ์ และอื่น ๆ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการปรับตัว ของผู้ประกอบการที่มีต่อการดำเนิน กิจการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ภายใต้วิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด 19 ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย ด้านการบริหารจัดการรับความปกติ ใหม่ เช่น การตลาดดิจิทัลสู่ตลาด ผู้บริโภค ระบบการบริหารจัดการทาง การเงิน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การ บริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น และ ปัจจัยด้านความมั่นใจในคุณภาพ
นัชสิทธิ์ เจียมวิจิตร (2021)	ข้อเสนอแนะเชิง นโยบายรูปแบบ กลยุทธ์การ ปรับตัวเพื่อความ อยู่รอดในยุควิถี ชีวิตใหม่ของ ผู้ประกอบการใน จังหวัดนครนายก	กลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่เกี่ยวข้องเชิง นโยบาย ผู้ประกอบการใน จังหวัดนครนายก จำนวน 15 คน และ การวิจัยเชิงปริมาณ จากกลุ่ม ผู้ประกอบการ เกี่ยวกับการผลิต ผู้ประกอบการค้าปลีก และอื่นๆ จำนวน 400 คน	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะการ ปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเครือข่าย และ ปัจจัยนวัตกรรม ส่งผลต่อการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก ได้แก่ การทำกลยุทธ์ตลาดบนพื้นที่สื่อสังคม ออนไลน์ ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ได้แก่ การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ได้แก่ การ ปรับกระบวนการทำงานให้มีความ ทันสมัย และยุทธศาสตร์เชิงรับ ได้แก่ การผลักดันด้านการให้ความรู้ด้าน เทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
จริยา กลิ่นจำปา (2020)	กลยุทธ์ทาง การตลาดในการ บริหารศูนย์การค้า ในภาวะวิกฤตการ แพร่ระบาดของ ไวรัสโควิด 19	กลุ่มตัวอย่างบุคลากร ระดับบริหารของ บริษัทพัฒนา โครงการศูนย์การค้า ซึ่งมีอายุการ ทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี และ มีส่วนร่วมในการตัด สนใจในการวางแผน การจัดการเชิงกล ยุทธ์ของ ศูนย์การค้า จำนวน 5 – 25 ราย	ผลการวิจัยพบว่าในช่วงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ศูนย์การค้าจำเป็นต้องใช้งบประมาณ และระยะเวลาในการจัดทำแผนการ รับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกล ยุทธ์ทางการตลาดที่มีความสำคัญมาก ที่สุด คือ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริม การตลาด โดยการจัดแคมเปญจ ส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์ โดยการตกแต่งสถานที่เพื่อ ดึงดูดลูกค้า ในขณะที่กลยุทธ์ช่อง ทางการจัดจำหน่ายมีความสำคัญน้อย ที่สุด เนื่องจากศูนย์การค้าเน้นช่อง ทางการจัดจำหน่ายแบบออฟไลน์เป็น หลัก ช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก จึง ได้แก่ ศูนย์การค้าซึ่งไม่สามารถย้าย ทำเลที่ตั้งได้
กมลพร กัลยาณมิตร (2020)	การนำกลยุทธ์การ บริหารสู่การ ปฏิบัติในรูปแบบ ความปกติใหม่ (New Normal)	กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ระดับนโยบายของ ภาครัฐและภาคเอกชน และผู้บริหารที่ เป็นเจ้าของธุรกิจ ที่ ปรึกษาภาคอุตสาหกรรม กรรม และพนักงาน ลูกจ้างบริษัท รวม จำนวน 12 คน	ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการนำกล ยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติใน รูปแบบความปกติใหม่ คือ การสร้าง คุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการ เข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีองค์การต้อง ปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนิน ธุรกิจแบบสร้างพันธมิตร การ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
			ตัดสินใจต้องฉับไวและยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต
ณัฐวัฒน์ คณารักษ์ สมบัติ (2020)	กลยุทธ์การ สื่อสารสุขภาพ ทางสื่อโฆษณา ออนไลน์ในช่วง การระบาดของ ไวรัสโควิด-19	ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพทางสื่อออนไลน์ เป็นวิธีการหนึ่งที่เป็นการนำเสนอขายสินค้าในภาวะที่ประชาชนต้องกักตัวภายในบ้าน โดยใช้แนวคิดหลักของการโฆษณา คือ การขายสินค้าที่นำเสนอเกี่ยวกับข้อมูลของสุขอนามัย แสดงถึงความเป็นห่วงเป็นใยผู้บริโภค การสร้างบุคลิกภาพในตราสินค้า เพื่อให้ตราสินค้า มีความเหมาะสม และแตกต่างจากสินค้าคู่แข่งขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคง สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความจดจำในตราสินค้าและเกิดความภาคภูมิใจเมื่อใช้สินค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งจะทำให้สินค้าขายได้ในช่วงวิกฤติไวรัสโควิด-19

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
Shen & Sun (2021)	Strengthening supply chain resilience during COVID-19: A case study of JD.com	ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การปฏิบัติงานเชิงปริมาณที่ได้รับจาก JD.com (https://www.jd.com)	ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของ JD.com ในการปรับตัวทางธุรกิจภายใต้สภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 อยู่ในระดับสูง ส่วนหนึ่งมาจากการปรับโครงสร้างซัพพลายเชนแบบบูรณาการให้เกิดความยืดหยุ่น เสริมความสามารถในการเผชิญหน้า แก้ไขและหาโอกาสจากวิกฤตในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการกำหนดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับเปลี่ยนบางสิ่งที่มีอยู่เล็กน้อยเพื่อจัดการกับการหยุดชะงัก และความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายหรือโอกาส
Zabarauskas & Hagi (2022)	Impact of Covid19 on Retail Strategies Adopted by Grocery Stores in Sweden	กลุ่มตัวอย่างร้านค้าปลีกในท้องถิ่นจากสามเมืองในสวีเดน ได้แก่ Borås, Jönköping และ Lycksele รวมถึงกลุ่มตัวอย่างร้านค้าปลีก ได้แก่ ICA supermarket Byttorp Borås , Willys Borås ,	ผลการวิจัยพบว่า ร้านค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ร้านขายของชำบางแห่งขยายการใช้การซื้อขายสินค้าออนไลน์เพื่อเพิ่มการจับจ่ายในขณะที่มีการใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการตลาดและการแบ่งปันข้อมูลเพิ่มเติมในช่วงเวลาดังกล่าว ผลการศึกษายังสังเกตเห็นว่าระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้นในกลยุทธ์การค้าปลีกทั้งสิ้นที่ศึกษา

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
		ICA City Borås , ICA supermarket Lycksele, ICA supermarket Jönköping และ Willys Jönköping	กล่าวคือ ความเหนือกว่าของแบรนด์ ประสบการณ์ของลูกค้า การจับจ่ายที่ราบรื่น และความเป็นเลิศในการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการทำงานเป็นทีมทำให้ร้านขายของชำสามารถรับมือกับการระบาดของ Covid19 ได้อย่างราบรื่น
Chowdhury, Sarkar, Saha & Anik (2020)	Enhancing supply resilience in the COVID-19 pandemic: a case study on beauty and personal care retailers	กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการร้านค้าปลีกในประเทศกำลังพัฒนา เช่น บังกลาเทศ จำนวน 16 แห่ง	ผลการวิจัยพบว่า อุปทานของผู้ค้าปลีกผลิตภัณฑ์ด้านความงามและการดูแลส่วนบุคคลถูกขัดจังหวะในหลายๆ ด้าน ซึ่งรวมถึงการขาดแคลนผลิตภัณฑ์ บริการจัดส่งแบบจำกัด การหยุดชะงักของการชำระเงินซัพพลายเออร์ วงเงินสินเชื่อที่จำกัดและความผิดปกติในการส่งมอบสินค้า เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักและเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดหา ผู้ค้าปลีกสามารถใช้กลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงการโต้ตอบอย่างเข้มข้น และพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ผลิต การสั่งซื้อในปริมาณมาก กำหนดอัตราส่วนเครดิตที่ปรับแล้ว และเน้นที่ความพร้อมของผลิตภัณฑ์มากกว่าความชอบของแบรนด์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อ โควิด-19 กลุ่มธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับตัวจากปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม (นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร, 2021) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2020) ที่กล่าวถึงการปรับตัวธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลที่ได้ขึ้นไปปรับให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ

จากผลงานวิจัยของ นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร (2021) ได้มีการกล่าวถึงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ โดยสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน และ ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข โดยพบว่าในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก ได้แก่ การทำกลยุทธ์ตลาดบนพื้นที่สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาณุมาศ สุขบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น และ ศุภสุตา ตันชะโร (2022) ที่กล่าวถึงการปรับตัวของผู้ประกอบการที่มีต่อการดำเนินกิจการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในการบริหารจัดการเพื่อรับความปกติใหม่ เช่น การตลาดดิจิทัลตลาดผู้บริโภค และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จริยา กลิ่นจำปา (2020) ที่พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด โดยการจัดแคมเปญส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (กมลพร กัลยาณมิตร, 2020) เพื่อดึงดูดลูกค้า ในขณะที่งานวิจัยต่างประเทศก็ได้มีการกล่าวถึงการใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการตลาดและการแบ่งปันข้อมูลเพิ่มขึ้นในช่วงเวลาวิกฤติ (Zabarauskas & Hagi, 2022) รวมถึงยังมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพทางสื่อออนไลน์ เพื่อให้ตราสินค้ามีความเหมาะสมและแตกต่างจากสินค้าคู่แข่งขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคง สร้างความน่าเชื่อถือ (ณัฐวัฒน์ คณารักษ์สมบัติ, 2020)

ขณะเดียวกันในด้านยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย (นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2020) ที่ได้กล่าวถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีร่วมสมัยให้สอดคล้องกับธุรกิจของตน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานที่เหมาะสมมาปรับใช้กับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายหรือโอกาส (Shen & Sun, 2021) การสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการทำงานเป็นทีมทำให้สามารถรับมือกับการระบาดของ Covid19 ได้อย่างราบรื่น (Zabarauskas & Hagi, 2022) รวมถึงการบริหารการดำเนินงานด้านการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความมั่นใจในคุณภาพ (ภาณุมาศ สุขบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น และ ศุภสุตา ตันชะโร, 2022)

โดยเน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต (กมลพร กัลยาณมิตร, 2020)

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงในด้านยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ได้แก่ การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ (นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2020) ที่ได้ระบุถึงการดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการตัดสินใจที่ฉับไวและยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ผลิต การสั่งซื้อในปริมาณมาก และเน้นที่ความพร้อมของผลิตภัณฑ์มากกว่าความชอบของแบรนด์ (Chowdhury, Sarkar, Saha & Anik, 2020)

จากการทบทวนวรรณกรรม (ตาราง 2.1) ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจในหมวดสินค้าสุขภาพ ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่พบว่ามีศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจอื่นๆ ในหลากหลายรูปแบบทั้งวิจัยเชิงคุณภาพ (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2020; นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร, 2021; จริยา กลิ่นจำปา, 2020; กมลพร กัลยาณมิตร, 2020; Zabarauskas & Hagi, 2022; Chowdhury, Sarkar, Saha & Anik, 2020) วิจัยเชิงปริมาณ (ภาณุมาศ สุขบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น, และ ศุภสุตา ตันชะโร, 2022) และ ข้อมูลitudinal (ณัฐวัฒน์ คณารักษ์สมบัติ, 2020; Shen & Sun, 2021) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจในสินค้าหมวดสุขภาพ ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตงานวิจัยอย่างชัดเจน โดยมีวิธีการศึกษาเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้วิธีการแบบ Descriptive ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบสนทนาอย่างเป็นทางการ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับวิเคราะห์ตามกรอบทฤษฎี

3.2 ประชากรเป้าหมายและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นแบบ non-probability โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกด้วยวิธี Purposive sampling มีจำนวนทั้งสิ้น 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา และ พนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะแบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีความหลากหลายในแต่ละแผนกได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล 1 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์จะแบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทางผู้บริหาร 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า จำนวน 1 คน ต่อ 1 ร้านค้า ทั้งหมดจำนวน 4 ร้านค้า

3.3 เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีทั้งหมด 4 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของท่าน เช่น ชื่อ – นามสกุล เพศ อายุ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา

ประเด็นที่ 2 ข้อมูลเพื่อศึกษาถึงบริษัทฯ ภูมิศึกษา และ ร้านค้าพาร์ทเนอร์ เช่น ความเป็นมาและมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในสถานการณ์ปกติ) และการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤต (Crisis plan)

ประเด็นที่ 3 ข้อมูลเพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 เช่น รูปแบบของปัจจัยที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์โควิด 19 ที่ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ (Healthcare product) เช่นยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินการของธุรกิจ และ มุมมองต่อโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

ประเด็นที่ 4 ข้อมูลเพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับ “กลยุทธ์การปรับตัว” แนวทางการวางแผนที่นำไปสู่กลยุทธ์การปรับตัวและวางแผนปฏิบัติ การนำแผนที่เตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤต (Crisis plan) แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนขององค์กร การนำแผนที่ได้รับมาวางแผนต่อ การวางแผนนโยบายการควบคุมและตรวจสอบกระบวนการ ปัญหาจากการปฏิบัติงานตามแผน และ ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการหรือกลยุทธ์ รวมถึงมุมมองถึงวิกฤตและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากผลกระทบภายใต้สถานการณ์โควิด 19

3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาดัดแปลงเป็นคำถามวิจัย โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ตรวจทานคำถามในแบบสอบถามด้วยตนเองและตรวจสอบข้อความว่ามีความชัดเจนสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยหรือไม่ จากนั้นได้นำไปปรึกษากับคณาจารย์ (Face Validity) เพื่อตรวจสอบและนำแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.5.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดจากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลเป็นมาตรฐานและนำมาตั้งแบบสอบถามเพื่อให้เนื้อหาครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.5.2 นำแบบสอบถามปรึกษาอาจารย์ที่ควบคุมงานวิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้อง และ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.6 การเก็บรวบรวมและข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยด้วยวิธี Purposive sampling มีจำนวนทั้งสิ้น 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานของบริษัทฯ วิทยาลัย และ กลุ่มร้านค้าพาร์ทเนอร์ ทำการติดต่อไปยังบริษัท ฯ วิทยาลัยเพื่อทำการขออนุญาตนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ ใช้รูปแบบการสนทนาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในรูปแบบของ Survey Interview แบบต่อหน้า ทางโทรศัพท์ หรือรูปแบบการสนทนาออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน Zoom โดยใช้คำถามสัมภาษณ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลาประมาณ 1 เดือน

3.7 การรักษาความลับของข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการส่งมอบเอกสารฟอร์ม Consent form และ Participant Information sheet ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้อ่านรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของงานวิจัย และอ่านข้อตกลงต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานวิจัยก่อนกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกในงานวิจัยนี้จะไม่ระบุตัวตนของผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจากตัวตนผู้เข้าร่วมวิจัยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่ใช่สาระสำคัญตาม วัตถุประสงค์การวิจัย และคำถามที่ใช้งานวิจัยนี้จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ กับผู้เข้าร่วมวิจัย นอกจากนี้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะถูกระงับข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมวิจัยโดยใช้รหัสแทนชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้ร่วมวิจัย ไม่ระบุวันเดือนปีเกิด อักษรตัวแรกของชื่อ-นามสกุล โดยข้อมูลจะถูกจัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวที่มีรหัสป้องกันบุคคลอื่นไม่ให้สามารถเปิดได้ มีเพียงผู้วิจัยในโครงการเท่านั้นที่เข้าถึงข้อมูลได้ เอกสารต่าง ๆ จะจัดเก็บในตู้ลิ้นชักที่มีกุญแจล็อกและผู้วิจัยเท่านั้นที่มีกุญแจเปิด-ปิด

3.8 การจัดทำและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อใช้สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและนำข้อมูลมาดำเนินการนิวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเขียนเป็นผลรายงาน ตามขั้นตอนต่อไป

3.8.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาจัดหมวดหมู่เนื้อหา และตั้งหัวข้อหลัก

3.8.2 ถอดบทสัมภาษณ์อย่างละเอียดแล้วทำการจัดกลุ่มคำตอบของแต่ละข้อคำถาม

3.8.3 นับความถี่ของข้อมูลโดยจัดให้อยู่ในแผนภูมิแบบตาราง (Tabular Chart)

3.8.4 สรุปสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียด พร้อมทั้ง ยกตัวอย่างประโยคสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

3.8.5 นำเสนอข้อมูล

3.9 แบบสอบถามของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง : กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริม

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล (Personal Information)

1.1 ชื่อ - นามสกุล

1.2 เพศ

1.3 อายุ

1.4 ตำแหน่ง

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา

2) คำถามเพื่อศึกษาถึงบริษัทฯ กรณีศึกษา และ ร้านค้าพาร์ทเนอร์

2.1 ธุรกิจของท่านมีความเป็นมาและมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างไร

2.2 ธุรกิจของท่านมีการวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในสถานการณ์ปกติ) อย่างไร

2.3 ท่านได้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤต (Crisis plan)

หรือไม่ อย่างไร

3) คำถามเพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19

3.1 ภายใต้สถานการณ์โควิด 19 ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤตระดับประเทศ ในมุมมองของท่านมองว่าธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ (Healthcare product) ได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านใดบ้าง และส่งผลกระทบต่อภาพรวมธุรกิจในอุตสาหกรรมอย่างไร

3.2 ธุรกิจของท่านได้มีการประสบกับปัญหา อุปสรรค หรือผลกระทบอื่นๆ จากสถานการณ์โควิด 19 หรือไม่ อย่างไร

3.3 ท่านมองเห็นโอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ (Healthcare product) จากสถานการณ์โควิด 19 หรือไม่ อย่างไร

4) คำถามเพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจ ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19

4.1 เมื่อท่านนึกถึง “กลยุทธ์การปรับตัว” ในความคิดท่านนึกถึงอะไร

4.2 ธุรกิจของท่านได้มีการวางแผนที่นำไปสู่กลยุทธ์การปรับตัวและวางแผนปฏิบัติภายใต้สถานการณ์โควิด 19 ด้านใดบ้าง อย่างไร

4.3 ท่านมีการนำแผนที่เตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤต (Crisis plan) มาใช้หรือไม่ อย่างไร

4.4 ภายใต้สถานการณ์โควิด 19 แนวทางการปฏิบัติงานของท่านได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนขององค์กรอย่างไร

4.5 ฝ่ายงาน/ร้านค้า ของท่าน ได้มีการนำแผนที่ได้รับมาวางแผนต่อหรือไม่ อย่างไร

4.6 ฝ่ายงาน/ร้านค้า ของท่านได้มีการวางนโยบายการควบคุมและตรวจสอบกระบวนการของท่านภายใต้สถานการณ์โควิด 19 เป็นอย่างไร

4.7 ฝ่ายงาน/ร้านค้า ของท่านได้มีการประสบปัญหาจากการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ อย่างไร และ ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการหรือกลยุทธ์อย่างไร

4.8 ในฐานะที่ท่านเป็น....ตำแหน่ง.....ได้มองถึงวิกฤตนี้ได้อย่างไร และได้เรียนรู้สถานการณ์โควิด 19 นี้ได้อย่างไร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในกลุ่มของพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา และ บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. พนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา จำนวน 5 คน
2. พนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ จำนวน 7 คน

หลังจากการสัมภาษณ์ ได้มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (content analysis) โดยมีรายละเอียดผลวิจัยดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไป

งานวิจัยนี้ได้มีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษาและพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1.1 ข้อมูลบริษัทโดยสังเขป

บริษัท	ข้อมูลบริษัทโดยสังเขป
บริษัทฯ กรณีศึกษา	บริษัทได้จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นในวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ.2561 ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ประกอบกิจการเกี่ยวกับธุรกิจขายปลีกสินค้าทางเภสัชภัณฑ์และเวชภัณฑ์ โดยมีเป้าหมายในการจัดจำหน่ายสินค้าดูแลสุขภาพ (Healthcare product) ครบวงจร ตั้งแต่หัวจรดเท้าในราคาที่ทุกคนจับต้องได้ เน้นไปที่การดำเนินการเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหมวดสุขภาพ (เช่น ยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามินและผลิตภัณฑ์อาหารเสริม) และ ดำเนินการจัดจำหน่ายรูปแบบ Shelf Store ผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อและร้านค้าปลีกรูปแบบอื่นๆ

ตารางที่ 4.1.1 ข้อมูลบริษัทโดยสังเขป

บริษัท	ข้อมูลบริษัทโดยสังเขป
บริษัทร้านค้า พาร์ทเนอร์	บริษัทได้จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นในวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2556 ทุนจดทะเบียน 1,428 ล้านบาท ประกอบกิจการเกี่ยวกับธุรกิจร้านสะดวกซื้อ/มินิมาร์ท โดยมีเป้าหมายในการเป็นร้านสะดวกซื้อของคนไทยเพื่อคนไทย โดยเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาประหยัด เพื่อตอบสนองความต้องการและแบ่งเบาภาระของลูกค้า รวมถึงการกระจายงานและสร้างรายได้แก่ชุมชนโดยใช้บุคลากรในชุมชน

ตาราง 4.1.2 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง

บริษัท	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	เพศ	อายุงาน
บริษัทฯ กรณีศึกษา	ผู้บริหาร	41	หญิง	3 ปี
บริษัทฯ กรณีศึกษา	ฝ่ายการเงิน ชุรการ และ ทรัพยากรบุคคล	45	หญิง	4 ปี
บริษัทฯ กรณีศึกษา	ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า	34	หญิง	4 ปี
บริษัทฯ กรณีศึกษา	ฝ่ายการตลาด	32	ชาย	4 ปี
บริษัทฯ กรณีศึกษา	ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล	28	ชาย	3 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน	42	หญิง	5 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน ส่วนงาน RPM	45	หญิง	10 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	42	ชาย	6 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน	21	หญิง	2 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้จัดการร้านค้า สาขาเจริญสุขนิทวงศ์13	36	หญิง	6 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้จัดการร้านค้า สาขาคอนนิมพลี	29	หญิง	3 ปี
บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์	ผู้จัดการร้านค้า สาขาวัดแจ้งลำหินบึงคำ พริ้ว	30	หญิง	3 ปี

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 12 คน มีอายุในช่วง 21 -45 ปี โดยพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษาประกอบด้วยผู้ที่มีอายุในช่วง 28 -45 ปี จำนวน 5 คน อายุเฉลี่ยเท่ากับ 36 ปี มีตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละส่วนงาน เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเงิน ชุรการ และ ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ท

เนอร์ ประกอบด้วยผู้ที่มีอายุในช่วง 21 – 45 ปี จำนวน 7 คน อายุเฉลี่ยเท่ากับ 35 ปี มีตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างในแต่ละส่วนงาน เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน (ส่วนงาน RPM) ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ผู้จัดการร้านจำนวน 4 สาขา

4.2 การวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในช่วงก่อนการเผชิญวิกฤติ)

4.2.1 บริษัทฯ กรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในช่วงก่อนการเผชิญวิกฤติ) โดยพนักงานทุกคน ได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านการตลาดและการขาย และพนักงานส่วนใหญ่กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติด้านการดำเนินงาน ในขณะที่พนักงานบางส่วนกล่าวถึงการวางกลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการตลาดและการขาย (Pre-Covid 19 in Marketing & Sale)

พนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ระบุว่า ด้านการตลาดและการขาย มีกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในเรื่องสินค้า ราคา การสื่อสารการตลาด การทำโปรโมชัน และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านสินค้า บริษัทฯ กรณีศึกษาได้มีกลยุทธ์การเลือกสินค้าจากทั้งแบรนด์ที่น่าสนใจเป็นประแสงและแบรนด์ที่ไม่ได้อยู่ในกระแส โดยสินค้าส่วนใหญ่จะเน้นไปที่สินค้ากลุ่มยาสามัญเวชภัณฑ์ที่ใช้แต่หัวจรดเท้า และกลุ่มของอาหารเสริมทั่วไปอย่างเช่น วิตามินซี เม็ดอมเด็ก รวมถึงมีแนวทางในการเลือกประเภทสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สินค้าส่วนใหญ่เน้นไปที่สินค้ากลุ่มยาสามัญที่ใช้แต่หัวจรดเท้า ในกลุ่มของอาหารเสริมก็จะสินค้าทั่วไปอย่างเช่น วิตามินซี เม็ดอมเด็ก ประมาณนี้ค่ะ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ก็มีเอาเข้ามาเรื่อยๆ มีทั้งแบรนด์ที่น่าสนใจแล้วก็ไม่ได้อยู่ในกระแส แต่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่างด้วย...มีการเลือกแบรนด์ที่น่าสนใจ มีการรีวิหรือการพูดถึงก็จะรีบดึงเข้ามา บางทีก็จะเป็นกลุ่มสินค้าที่เป็นเทรนด์ในตอนนี้... Related ไปตามสถานการณ์ ไม่สามารถ Fixedตายตัวได้” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ด้านราคา บริษัทฯ กรณีศึกษาได้มีการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาอิงคู่แข่ง (Competitive pricing) โดยมีแนวทางตั้งราคาจากการสำรวจราคาของคู่แข่งที่มีสินค้าหมวดสุขภาพในตลาดและนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดราคาสินค้า โดยมีเป้าหมายที่จะไม่ให้ระดับราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่งในตลาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“จริงๆเหมือนกับว่าเรามีการตั้ง Target อยู่แล้ว ว่าจะต้องมีราคาไม่แพงกว่าคู่แข่ง ถ้ามีการแจ้งปรับราคาก็ต้องไปมาหาหลักฐานมาแสดงว่าคู่แข่งได้ปรับราคาขึ้นด้วยเช่นกัน เช่น เซเวน โคลด์ส บีคี่” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ด้านการทำโปรโมชั่น บริษัทฯ กรณีศึกษา มีแนวทางการทำโปรโมชั่นตามระยะเวลาและสถานการณ์ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กรณีคือ ซัพพลายเออร์ต้องการกระตุ้นยอดขายเองประจำปี บริษัทฯ ทำเพื่อที่จะกระตุ้นยอดขายเองและเพื่อเคลียสินค้าที่จะเลิกขาย และบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์แจ้งขอให้ทำโปรโมชั่นเพื่อเคลียสินค้า กระตุ้นยอดขายในกรณีสินค้าขายไม่ดี

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในด้านของการตลาดและการขายบริษัทจะประสานงานกับซัพพลายเออร์เพื่อที่จะทำโปรโมชั่น มีทั้งในส่วนของที่ซัพพลายเออร์ต้องการที่จะกระตุ้นยอดขายเองประจำปี และบริษัทเราอยากให้เราทำเพื่อที่จะกระตุ้นยอดขาย และก็จะมีการโปรโมชันเพื่อเคลียสินค้าที่จะเลิกขาย ในส่วนพาร์ทเนอร์ก็จะมีกำหนดแจ้งบริษัทเราผ่านทางอีเมลในกรณีสินค้าขายไม่ดี แล้วบริษัทก็จะทำโปรโมชั่นมาให้เพื่อเคลียสินค้า กระตุ้นยอดขายด้วย” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

ด้านการสื่อสารการตลาด บริษัทฯ กรณีศึกษาได้มีแนวทางการทำโปรโมทสินค้าตามระยะเวลาการทำตลาดของแต่ละเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยใช้รูปแบบการสื่อสารทั้ง 2 ช่องทางคือ

- รูปแบบ Online ผ่านแพลตฟอร์ม Facebook และ Line official
- รูปแบบ Offline ผ่านร้านค้าพาร์ทเนอร์ เช่น เสียงตามสายแจ้งเกี่ยวกับโซนชั้นสินค้าและการติดโปสเตอร์แจ้งหน้าร้าน รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ผ่านการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพเพื่อสังคม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทจะมีการโปรโมทในแต่ละช่วง คือตามที่ร้านค้าพาร์ทเนอร์เสนอมา โดยในเดือนนี้บริษัทเราก็จะมีการลงโปรโมทใน Facebook และ Line official แล้วในส่วนร้านค้าก็จะมีเสียงตามสายแจ้งเกี่ยวกับโซนชั้นสินค้าของเราและก็มีการติดโปสเตอร์ยาแจ้งหน้าร้าน...มีการลง

สื่อออนไลน์ในการสร้างการรับรู้ทั้งของ เราเอง แล้วก็ร้านค้าทั้ง 2 ช่องทาง” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

“เราก็จะมีการจัดกิจกรรมที่จะมีการตรวจสอบภาพเข้าหาชุมชน เช่น วัดความดัน โดยเราก็จะลงไปในแต่ละสาขาเพื่อไปคุยกับลูกค้าส่วนใหญ่ สร้างกิจกรรมให้กับค้าของเรา ซึ่งแต่ก่อนในแต่ละเดือนลูกค้าของเราก็จะมีกิจกรรม...ซึ่งลูกค้าเราจะนำสินค้าของเขาเองเนี่ยมาจัดโปรโมชั่น ทางเราก็เห็นเป็นโอกาสที่เราจะสร้างตัวตนของเราให้คนในชุมชนเห็นว่าเราสามารถดูแลสภาพพวกเขาได้ เราก็เลยได้ลงไปร่วมด้วยเพื่อการใกล้ชิดกับชุมชน” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัทฯ กรณีศึกษาได้มีการวางกลยุทธ์การขายสินค้าหมวดสุขภาพผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อ โดยมีการบริหารงานในรูปแบบของการเป็นลูกค้าทางธุรกิจกับบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์เพื่อเป็นช่องทางการจัดจำหน่าย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทางบริษัทก็จะเน้นไปในด้าน shelf store ะส่วนใหญ่มากกว่านะคะ สินค้าส่วนใหญ่เน้นไปที่สินค้ากลุ่มยาสามัญที่ใช้แต่หัวจรด...ซึ่งตั้งแต่เริ่มแรกเราก็ ซัพพอร์ทในส่วนของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ "CJ express" และ ต่อมาก็มี "ถูกดี มีมาตรฐาน" เข้ามา และก็มีร้านค้าส่งบ้างค่ะ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในด้านกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการตลาดและการขายของบริษัทฯ กรณีศึกษา ถือเป็นหนึ่งในกลุ่มกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในบริษัทฯ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์) รวมถึงการติดตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและคู่แข่งอยู่เสมอ

2) การดำเนินงาน (Pre-Covid 19 in Operation)

พนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ระบุว่า ด้านการดำเนินงาน มีการวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการพยากรณ์ยอดขาย การจัดการ โลจิสติกส์และคลังสินค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการพยากรณ์ยอดขาย บริษัทฯ กรณีศึกษา มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการพยากรณ์ยอดขายผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจากนักวิเคราะห์ภายในบริษัท โดยประสานงานการรับข้อมูลยอดขายรวมจากฝั่งลูกค้า (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์) และข้อมูลสินค้าจากซัพพลายเออร์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกสินค้าให้เหมาะสมตามสถานการณ์ของตลาดในปัจจุบัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สินค้าหลักของบริษัทจะเป็นสินค้าตัวกลุ่มยาสามัญที่ใช้แต่หัวจรดเท้า ก็คือลักษณะงานเราก็จะรับข้อมูลดิบจากลูกค้าเรา จากนั้นเราก็ทำการ Screen ข้อมูลจัดทำ Data base แล้วก็วิเคราะห์ในรูปแบบของ Pilot table แล้วทำ Presentation การนำเสนอให้ดูว่าสินค้าตัวไหนเป็นอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะตั้งแต่มีโควิดมา เราก็จะโฟกัสในกลุ่มของสินค้าที่เกี่ยวข้องมากขึ้นเช่น แก้วปิด แก้วโอหน้ากาก ลดใช้ ประมาณนี้ครับ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล / อายุ 28 ปี / ชาย)

ด้านการจัดการโลจิสติกส์และคลังสินค้า บริษัทฯ กรณีศึกษา มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการจัดการ โลจิสติกส์ผ่านการจัดซื้อจัดหาเลือกซัพพลายเออร์เจ้าใหญ่ๆ ที่มีความหลากหลายทางด้านสินค้าหมวดสุขภาพและมีศักยภาพในการจัดการด้าน โลจิสติกส์นำเข้า สามารถนำสินค้าเข้าไปส่งถึงคลังหรือศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้า (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์) ได้โดยตรง รวมถึงมีการจัดการคลังสินค้าโดยการมีสต็อกสินค้าบางตัวที่ขายดีเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาสินค้าขาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ซัพพลายเออร์เราก็ใช้เป็นเจ้าใหญ่ๆ ค่ะ อย่าง BioPharm, DKSH, Interpharma พวกนี้ค่ะ เพราะว่ามีสินค้าหลากหลายซึ่ง ก็เป็นซัพพลายเออร์จนถึงปัจจุบันนี้ โดยระบบคลังกระจายสินค้า ก็ยังเป็นรูปแบบที่ใช้กันจนถึงปัจจุบันค่ะ ก็จะมีส่วนที่เราสั่งซัพเขาให้ไปส่ง direct ตรงให้เลย และ ก็มีส่วนที่เราสั่งมาสต็อกไว้ที่คลังสินค้าเราจัดส่งให้ลูกค้า” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“โดยระบบคลังกระจายสินค้าก็ยังเป็นรูปแบบที่ใช้กันจนถึงปัจจุบันค่ะ ก็จะมีส่วนที่เราสั่งซัพเขาให้ไปส่ง direct ตรงให้เลย และ ก็มีส่วนที่เราสั่งมาสต็อกไว้ที่คลังสินค้าเราจัดส่งให้ลูกค้า” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า/ อายุ 34 ปี / หญิง)

“โดยระบบคลังกระจายสินค้าของบริษัทก็ยังเป็นรูปแบบที่ใช้กันจนถึงปัจจุบัน ก็จะมีเป็นส่วนที่บริษัทสั่งซัพพลายเออร์ให้ไปส่งพาร์ทเนอร์ โดยตรงให้เลย ซึ่งในส่วนนี้บริษัทจะไม่ต้องแบกรับต้นทุนในการเก็บและบริหารสินค้าในระบบคลัง อีกส่วนที่บริษัทได้จัดเก็บสินค้าไว้ในคลังนั้นก็จะกระจายสินค้าโดยพยายามควบคุมการขนส่งให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและควบคุมต้นทุนการกระจายสินค้าให้ประหยัดที่สุด” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรกิจ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในด้านกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการดำเนินงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านวิเคราะห์ข้อมูลจากทั้งภายในองค์กรและการประสานงานร่วมมือจากลูกค้า (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์) รวมถึงการจัดการการขนส่งและการจัดเก็บ

สินค้าผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งคู่ค้า (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์) และซัพพลายเออร์
เจ้าของสินค้า ซึ่งถือเป็นศักยภาพหลักขององค์กรในการบริหารธุรกิจของบริษัทฯ กรณีศึกษา

3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Pre-Covid 19 in Human Resource Management)

พนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ระบุว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีการวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจากการที่มี Employee turnover rate ที่ต่ำ จากการสัมภาษณ์ยังพบว่าผ่านบริษัทมีการคัดเลือกพนักงาน ผ่านการสัมภาษณ์กับทางหัวหน้าแผนกและผู้บริหาร โดยตรง จึงทำให้สามารถเลือกคนที่เหมาะกับองค์กร รวมถึงพนักงานยังได้รับสวัสดิการที่ถูกต้องตามกฎหมายและค่าจ้างอย่างเหมาะสม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทก่อตั้งมาไม่นานเพียง 4 ปี turnover ค่อนข้างต่ำ จึงไม่ค่อยได้รับพนักงานใหม่เข้ามามากนัก การสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงานเราก็จะนัดเข้ามาพูดคุยเพื่อดูบุคลิก หรือทัศนคติ ที่ออกมาว่าสามารถร่วมงานกันได้ไหม ผ่านทางหัวหน้าแผนกและผู้บริหาร... วันหยุดวันลาได้ตามกฎหมาย มีประกันสังคม และเงินเดือนค่าจ้างตามความเหมาะสม” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ กรณีศึกษานั้นสามารถทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กร ไม่เพียงแต่ในด้านความสามารถแต่ยังรวมถึงทัศนคติในการทำงาน ส่งผลให้บริษัทฯ มีพนักงานที่มีความเหมาะสมในแต่ละบทบาทและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งศักยภาพหลักขององค์กรที่ใช้ขับเคลื่อนองค์กร

4.2.2 บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ (ในช่วงก่อนการเผชิญวิกฤติ) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ กรณีศึกษา โดยพนักงานได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านดำเนินงาน ด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และด้านการขายและการบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการดำเนินงาน (Pre-Covid 19 in Operation)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ด้านการดำเนินงาน บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ ได้มีกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติผ่านการจัดการด้านโลจิสติกส์และคลังสินค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการโลจิสติกส์และคลังสินค้า บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการจัดการโลจิสติกส์ผ่านการใช้ซัพพลายเออร์ (บริษัทฯ กรณีศึกษา) เพียงเจ้าเดียวในการเป็นตัวกลางในการจัดหาสินค้าหมวดสุขภาพ โดยทางซัพพลายเออร์ (บริษัทฯ กรณีศึกษา) เป็นผู้ดำเนินการนำสินค้าเข้ามาส่งที่คลังหรือศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ เพื่อทำการกระจายไปสู่ร้านค้าสาขาต่างๆทั่วประเทศ รวมถึงการจัดการคลังสินค้าบริษัทฯ ก็มีนโยบายในการสำรองสินค้า (Stock Buffer) เพื่อนำไปเติมที่สาขาได้หากสินค้าขายได้แล้ว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทฯ กรณีศึกษาคือซัพพลายเออร์เจ้าหนึ่งของเราจะ...เราก็จะมีหน้าที่เติมสต็อกเข้าคลังผ่านการเปิด PO ไปค่ะ คว้าตาม Lead time ว่าเขาจะส่งของให้เมื่อไหร่...แล้วเมื่อเราเปิด PO ออกไป ทางซัพพลายเออร์ก็จะมีหน้าที่เอาสินค้ามาส่งที่คลัง (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน ส่วนงาน RPM / อายุ 45 ปี, หญิง)

“พอซัพพลายเออร์มาส่งของเข้าที่คลัง ก็จะมีอีกฝั่งที่เรียกว่า SRM ที่จะกระจายของจากคลังไปที่สาขาทั่วประเทศค่ะ...แล้วพอของที่สาขาขายได้แล้วระบบมันก็จะ Suggest กลับมาให้เติมกลับที่ร้านซึ่งเราก็จะต้องมี Stock buffer เพื่อที่คลังด้วย ประมาณนี้ค่ะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน / อายุ 42 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการดำเนินงานของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ มีการจัดการโลจิสติกส์สำหรับสินค้าหมวดสุขภาพผ่านความร่วมมือทางการค้ากับบริษัทฯ กรณีศึกษา ในการเป็นตัวกลางจัดหาสินค้าและขนส่งให้เพียงเจ้าเดียว รวมถึงมีระบบการจัดการกระจายสินค้าและระบบคลังสินค้าจากคลังหรือศูนย์กระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าสาขาได้ทั่วประเทศ ซึ่งถือเป็นศักยภาพหลักของ บริษัทฯ กรณีศึกษาในการจัดการองค์กรจากความร่วมมือทางการค้า

2) ด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Pre-Covid 19 in Infrastructure)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ได้มีกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติผ่านจัดการโครงสร้างระบบไอทีภายในองค์กร และ นโยบายการแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กร

ด้านโครงสร้างระบบไอทีภายในองค์กร บริษัทร้านค้าพาร์เนอร์ มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการจัดการโครงสร้างระบบไอทีภายในองค์กร ผ่านการปรับปรุงระบบ it infrastructure เปลี่ยนโครงสร้างระบบการจัดการพื้นฐานของบริษัทขึ้นไปอยู่บนแพลตฟอร์ม Cloud โดยบริษัทได้มีการวางแผนนโยบายและแผนงบประมาณที่จะนำขึ้นไปบน Cloud 100% ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้าย Server หรือ Service เป็นรูปแบบ Online ทั้งหมด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เรากำลังเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทขึ้นไปอยู่บน Cloud อยู่แล้ว โดยนโยบายของบริษัทที่จะนำขึ้นไปบน Cloud 100% อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็น Server หรือ Service เรากำลัง migrate อยู่แล้ว...คนมีความเข้าใจมากขึ้นถึงความจำเป็น แต่จริงแล้วมันอยู่ในแผนที่เรากำลัง migrate ขึ้น Cloud อยู่แล้ว” (ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / อายุ 42 ปี / ชาย)

ด้านนโยบายการแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กร บริษัทร้านค้าพาร์เนอร์ มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการแชร์การแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กร ผ่านการประสานงานระหว่าง SCM ในการส่งข้อมูลตามที่คุณค่า (บริษัทฯ กรณีศึกษา) มีการร้องขอให้ผ่านทาง Email เช่น ข้อมูลยอดขาย และปริมาณสินค้าคงคลังของสินค้าหมวดสุขภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ถ้าเกี่ยวข้องกับพาร์เนอร์ เราก็จะเป็นคน Provide ในเรื่องของ Internet และ Network ให้ผ่าน VPN ...นโยบายการแชร์ข้อมูล จริงๆอันนี้ก็เหมือนเป็น Requirement ในเรื่องของ การแชร์ข้อมูลระหว่างบริษัท ก็คือหมายความว่าเราสามารถดึง Report แล้วส่งให้ อันนี้ไม่น่ามีประเด็น เพราะในส่วนของ SCM เขาก็สามารถดึงข้อมูลออกมาเอง ได้ดูว่ายอดขายเป็นอย่างไร Inventory on Hand เท่าไหร่ในแต่ละสาขา หรือ DC เพราะฉะนั้นมันก็หมายความว่ามันเป็นเรื่องของ การ Balance ว่าจะ Balance จำนวนตัวเลขอย่างไร เช่นการวาง Shelf stock ให้สวยเท่าไหร่วางก็ขึ้น อะไรแบบนี้มันก็เป็นสิ่งที่เขาต้องไปต่อสู้อยู่ แต่อีกด้านหนึ่งจะเป็นในเรื่องของถ้าเกิดของมันขายหมดแล้วจะทำยังไง อันนั้นก็เป็นเรื่องหนึ่งที่เขาต้องแชร์แล้วส่งให้ทางพาร์เนอร์ผ่านทาง email เพราะทางผมก็ไม่สามารถเปิดให้มาเจาะดึงข้อมูลจาก Data base ได้โดยตรงประมาณนี้ครับ” (ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / อายุ 42 ปี / ชาย)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร บริษัทร้านค้าพาร์เนอร์มีการจัดการโครงสร้างระบบไอทีภายในองค์กร โดยอยู่ในช่วงปรับปรุงให้ระบบการจัดการพื้นฐานของบริษัทไปอยู่บน Cloud เป็นรูปแบบออนไลน์ 100% และมีนโยบายการแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กร โดยบริษัทสามารถแชร์ข้อมูลยอดขายหรือข้อมูลสินค้าคงคลังของสินค้าหมวดสุขภาพได้ตามการร้องขอของ บริษัทฯ ศึกษาผ่านทาง Email ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งกิจกรรม

สนับสนุนของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ในการดำเนินงานภายในองค์กรและการร่วมมือทางการค้ากับ บริษัทฯ กรณีศึกษา

3) ด้านการขายและการบริการ (Pre-Covid 19 in Sale & Service)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ด้านการขายและการบริการของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ได้มีกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และการดึงดูดลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายร้านค้าสาขาที่ตั้งกระจายตัวอยู่ใน โซนพื้นที่ชุมชนต่างๆ เช่น โซนอุตสาหกรรม โซนหมู่บ้านจัดสรร และ โซนใจกลางของเทศบาล มีกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลาย เช่น ครอบครัวใหญ่วัยทำงาน กลุ่มคนอิสลาม แม่ค้าและคนโรงงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สาขาบ้านแพนอยู่ใกล้โซนอุตสาหกรรม ... ในส่วนของลูกค้าโซนนี้ก็จะมีส่วนในช่วงตอนเที่ยงและ 5-6 โมงเย็นเป็นช่วงที่คนงานส่วนโรงงานอุตสาหกรรมเลิกงาน” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน / อายุ 21 ปี / หญิง)

“สาขาวัดแจ้งเป็นชุมชนที่อยู่ในหมู่บ้านจัดสรร จะเป็นครอบครัวใหญ่วัยทำงาน แล้วก็จะมีส่วนเช้าที่เป็นชั่วโมงเร่งรีบและช่วงเย็นที่เราจะขายดี” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาเจริญสุขนิทวงศ์ 13 / อายุ 36 ปี / หญิง)

“คอนนิมพลีก็จะเป็น CJ mall อยู่ในกลางของเทศบาลก็จะมีตลาดคอนนิมพลี...เรามีของครบและลูกค้ากลุ่มอิสลามจะเป็นลูกค้าหลักของเรา รวมถึงแม่ค้าและคนโรงงานค่ะ (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ ผู้จัดการร้านค้า / สาขาคอนนิมพลี / อายุ 29 ปี / หญิง)

ด้านการดึงดูดลูกค้า บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการดึงดูดลูกค้าผ่านการเลือกจัดจำหน่ายสินค้าที่มีความหลากหลายทั้งแบรนด์และประเภทของสินค้าที่ครบครัน รวมถึงมีราคาถูกและมีโปรโมชั่นส่วนลด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“โซนๆนี้เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีคนที่น่าสนใจในสินค้าที่มีราคาสูง สนใจสินค้าที่มีส่วนลดเยอะๆ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน / อายุ 21 ปี / หญิง)

“ของที่ขายดีก็จะเป็นพวกกลุ่มของใช้ที่จัดโปรโมชั่นและก็มีสินค้าที่เป็น Brand name ซึ่งลูกค้าแถวนี้ก็จะเน้นที่ของมี Brand ที่เขารู้จักมากกว่าราคาถูกค่ะ... แต่ลูกค้าก็เลือกมาที่เราเพราะมีที่

จอตรดและสินค้าครบครัน คือลูกค้ามาที่เราก็สามารถซื้อได้ครบเลยคะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขารัฐสุนิทวงศ์ 13 / อายุ 36 ปี / หญิง)

“ของเรามีเยอะกว่าที่อื่นคือเข้ามาแล้วได้ครบทุกอย่างคะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาวัดแจ้งลำหีบึงคำพร้อย / อายุ 30 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติด้านการขายและการบริการของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ มีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านการใช้ทางการจัดจำหน่ายที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ชุมชนต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย และมีการดึงดูดลูกค้าผ่านการขายสินค้าที่มีให้เลือกหลากหลายรวมถึงราคาและโปรโมชั่นที่ดึงดูด ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมหลักของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ในการเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของบริษัทฯ กรณีศึกษาผ่านการร่วมมือทางธุรกิจในการขายสินค้าหมวดสุขภาพ

4.3 ผลกระทบและโอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพจากสถานการณ์โควิด 19

4.3.1 ผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทฯ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพของบริษัทฯ โดยทุกคนระบุถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจ และพนักงานบางส่วนระบุถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยมากที่สุดในด้านสังคม รองลงมาในด้านนโยบายภาครัฐ ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจ (Competitive aspect)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า สภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพมีการแข่งขันที่สูงเนื่องจากวิกฤติด้านสุขภาพ มีการเพิ่มขึ้นของผู้แข่งขันรายใหม่ที่หันมาจับโอกาสทางธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการขยายตัวของธุรกิจร้านขายยาที่มีเภสัชกรที่เป็นสินค้าบริการที่สามารถทดแทนที่สูงขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ช่วงโควิดก็น่าจะมีร้านใหม่เพิ่มขึ้นคะ เช่น Lotus, 7-11 แล้วร้านขายยาที่เพิ่มขึ้นเยอะมากคะ โดยเฉพาะ 7-11 eXta ที่ขยายสาขาเพิ่มขึ้นเยอะเลย แต่ถึงกระนั้นก็ไม่ทำให้ผู้บริโภคซื้อน้อยลงคะ ทางที่มองว่า Channel การขายคนละหมวดยากันอยู่แล้ว มันก็จะไม่ค่อยแย่งลูกค้ากัน

ระหว่างร้านขายยาที่มีเภสัชกรกับร้านยาในร้านสะดวกซื้อล่ะ ไม่ได้แข่งขันกันโดยตรงล่ะ” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“คู่แข่งเพิ่มขึ้นเยอะ 7 ก็ขยายสาขา 7 Extra เพิ่มขึ้นเยอะ มีการขยายเฟสให้ดึงลูกค้ามากยิ่งขึ้น ก็อาจจะเป็นผลดีต่อผู้บริโภคในการมีตัวเลือกสินค้า ดังนั้นสิ่งที่เราแข่งได้ก็คือเราจะไม่ขายยาแพงกว่าคู่แข่ง” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ขณะเดียวกันในด้านต้นทุนสินค้าและราคาขายก็มีการปรับตัวที่สูงขึ้นตามความต้องการตลาด (Excess demand) และภาวะสินค้าขาดตลาด (Shortage supply) ในกลุ่มสินค้าหมวดสุขภาพและวัตถุดิบในการผลิตโดยเฉพาะหน้ากากอนามัยและกลุ่มสินค้านำเข้า อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงด้านราคากลับไม่มีผลกระทบมากในมุมมองของผู้บริโภคเนื่องความกลัวในเรื่องของโรคระบาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในส่วนของต้นทุนก็อย่างที่สินค้าที่มีความต้องการในตลาดสูง ทางซัพพลายเออร์ก็จะขึ้นราคา โดยเขาจะแจ้งว่าวัตถุดิบขาดตลาด ทางเราก็จะมีทั้งผูกกับซัพพลายเออร์และหาทดแทนด้วยเพื่อลดความเสี่ยงของตัวเองไม่ให้สินค้าขาด” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า/ อายุ 34 ปี / หญิง)

“สินค้าในกลุ่มสุขภาพก็ต้องมีการปรับราคาสูงขึ้นตามความต้องการ ตลาด จริงๆก็ไม่มีผลมากในมุมมองของผู้บริโภคเราวางไปเท่าไรก็หมดตลอด เหมือนคนจะกลัวตายมากกว่า” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ทางด้านต้นทุนก็มีเพิ่มขึ้นบ้างล่ะ โดยเฉพาะหน้ากากอนามัยที่เป็นสินค้าควบคุม โดยในช่วงก่อนที่จุกุมราคาเราก็ได้มีการสต็อกสินค้าไว้ที่คลังของเราเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในการสั่งซื้อ” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

“ที่เราเห็นได้ชัดเจนที่สุดคือเรื่องราคารับ สินค้าหลายประเภทก็จะมีการปรับต้นทุนเพิ่มขึ้นตั้งแต่มีโควิดขึ้นมา ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้านำเข้าทุกชนิด จากต้นทุนขนส่งทางเรือเพิ่มขึ้นแล้วก็สินค้าที่มีความต้องการของตลาดมาก” (บริษัทฯ วิทยาลัยศึกษา / ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล / อายุ 28 ปี / ชาย)

รวมถึงความเห็นจากพนักงานบางส่วนมีความเห็นในเรื่องอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์เป็นในลักษณะของการสมประโยชน์ขึ้นอยู่กับการเจรจาในแต่ละครั้ง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“จริงในส่วน of ซัพพลายเออร์ก็ win-win นะ เขาอาจจะมียอำนาจต่อรองในเรื่องของราคาหรือการลงของที่จะสามารถมาส่งหรือไม่ส่งที่สาขานี้ก็ได้ ส่วนเราก็จะมี demand ในมือที่เป็น

ลูกค้า ที่เลยมองว่าเราก็ win-win กันทั้งสองฝ่าย ก็ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายไหนจะเจรจาได้ประสบความสำเร็จกว่ากัน” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเป็นด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนคู่แข่งปัจจุบันและการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ ธุรกิจร้านขายยาหรือสินค้าทดแทนที่เพิ่มขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าที่ลดลง รวมถึงซัพพลายเออร์ที่มีการปรับราคาต้นทุนสินค้าและการขนส่งในช่วงระหว่างภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19

2) ด้านสังคม (Social aspect)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า จากผลกระทบของสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลให้คนเริ่มรู้จักและเห็นมากขึ้นว่าร้านค้าสะดวกซื้อที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของบริษัทฯ กรณีศึกษามีสินค้าหมวดสุขภาพขาย และเริ่มหันมาให้ความสนใจการเสฟสื่อที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพมากขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“คนรู้จักเรามากกว่า ในส่วน section ของร้านยาในร้านสะดวกซื้อ พี่มองว่ายังใหม่ แต่ว่าคนที่เริ่มรู้จักและเห็นมากขึ้นแล้วจากวิกฤติตัวนี้ละ เริ่มหันมาสนใจนะว่าร้านสะดวกซื้อก็มีขายนะ มีพารา เจลลดไข้ มีฟ้าทลายโจร ยาลดน้ำมูกประมาณนี้ อาการทั่วไปที่คนเป็นกัน โคนไม่ต้องไปถึงร้านขายยา...” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“คนสนใจในสินค้าสุขภาพเพิ่มมากขึ้นและคนพยายามเสฟสื่อที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

รวมถึงคนในสังคมเริ่มมีความต้องการหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัดอย่างห้างสรรพสินค้าและหันมาสนใจซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อใกล้บ้านมากขึ้น โดยสินค้าหมวดสุขภาพที่ได้รับความสนใจก็จะเป็นสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับโรคระบาดโควิด 19

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“คนเปลี่ยนไปเยอะ จากปกติที่คนไปห้างเยอะๆ ตอนนี้ก็กลายเป็นว่าคนส่วนใหญ่ไม่ require ว่าจะต้องไปเดินห้างที่เป็นสถานที่ใหญ่ แม้กระทั่งในมุมมองของเราเองคนก็จะเลี่ยงในที่ที่มีคนแออัดมากขึ้น คือหาที่ๆ ไปเร็วๆ get to the point แล้วกลับบ้าน” (บริษัทร้านค้าพาร์ตเนอร์/ ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / อายุ 42 ปี / ชาย)

“สินค้าสุขภาพก็จะขายดีในกลุ่มฟ้าทลายโจร ชุดตรวจโควิด วิตามินซี อะไรอย่างนี้ค่ะ แล้วยังมีสมุนไพรน้ำขิงที่ซื้อกันเยอะ คือเดิมเท่าไรก็หมดค่ะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาวัดแจ้งลำหีบคำพริ้ว / อายุ 30 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลกระทบทางด้านสังคมจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ได้ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงทางการรับรู้ของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหมวดสุขภาพ ในร้านสะดวกซื้อ และพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าที่มีการหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัดอย่างห้างสรรพสินค้า รวมถึงพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหมวดสุขภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านสุขภาพในปัจจุบันมากขึ้น

3) ด้านนโยบายของภาครัฐ (Political aspect)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า จากผลกระทบของสถานการณ์โควิด 19 รัฐบาลได้มีการเพิ่มนโยบายในส่วนของการช่วยเหลือเยียวยาประชาชนเช่น นโยบายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และโครงการคนละครึ่ง ส่งผลให้กลุ่มร้านค้าที่ร่วมโครงการเหล่านี้จะได้รับความสนใจจากผู้บริโภคอย่างมาก ขณะเดียวกันร้านค้าที่ไม่ร่วมโครงการก็อาจจะได้รับผลกระทบในบางพื้นที่ที่ประชาชนมีการถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐค่อนข้างเยอะอย่างร้านค้าในพื้นที่เขตโรงงานอุตสาหกรรม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐก็คงเป็นยอดขายบัตรประชารัฐ ซึ่งเวลาลูกค้ามาซื้อของก็จะหยิบสินค้าติดมือไปด้วยเนื่องจากชั้นของเราก็ตั้งไว้หน้าแคชเชียร์ แต่ในทางกลับกันในช่วงของโครงการคนละครึ่ง ยอดจะตกลงนิดหน่อย เพราะคนเริ่มไปซื้อของจากข้างนอกกัน ขณะเดียวกันประชารัฐก็ใช้ได้เพียงสาขาที่ร่วมเท่านั้น” (บริษัทฯ ภูมิศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ร้านประชารัฐก็ส่งผลต่อร้านเราด้วยค่ะ ด้วยความที่สาขาเราไม่ได้มีบัตรประชารัฐแล้ว คนส่วนใหญ่แถวนี้จะมีบัตรประชารัฐเขาก็จะหันไปใช้ร้านเหล่านั้นซะมากกว่า ลูกค้าเราส่วนใหญ่จะมีปัญหาด้านการจัดสรรเงินเดือนไปใช้ในเดือนถัดไปให้พอมากกว่าค่ะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน / อายุ 21 ปี / หญิง)

อย่างไรก็ตามร้านค้าในบางพื้นที่ อย่างชุมชนหมู่บ้านจัดสรรค์ในเขตเมืองที่ลูกค้าค่อนข้างมีเงินหรือมีรายได้ค่อนข้างสูง ร้านค้าที่ไม่ได้ร่วมโครงการของรัฐบาลจะไม่ได้รับผลกระทบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มาตรการรัฐในเรื่องของร้านประชารัฐไม่ค่อยมีค่ะ เนื่องจากคนแถวนี้มีส่วนน้อยที่ถือบัตรประชารัฐค่ะ น่าจะเป็นเพราะสังคมของบ้านจัดสรรค์ที่ค่อนข้างมีเงิน เงินเดือนที่ค่อนข้างสูง

เลขไม่ค่อยซีเรียสเรื่องนี้” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาเจริญสุขนิทวงศ์ 13 / อายุ 36 ปี / หญิง)

พนักงานบางส่วนยังให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐในส่วนมาตรการล็อกดาวน์ทำให้มีเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัด ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตทำให้เกิดภาวะสินค้าขาดตลาด (Shortage supply) รวมถึงยังมีมาตรการป้องกันการกักตุนสินค้าควบคุม เช่น หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ ส่งผลให้คลังสินค้าไม่สามารถสต็อกสินค้าไว้เป็นจำนวนมากได้และต้องรีบระบายสินค้าเก่าออก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ปัญหาที่จะมาจากซัพพลายเออร์นั่นแหละที่บางเจ้าอาจจะให้สินค้าไม่ได้ตามความต้องการ ก็อาจจะมีผลกระทบเรื่องนั้นบ้าง ซึ่งทางซัพพลายเออร์ก็จะมีปัญหาเรื่องล็อกดาวน์ทำให้มีเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้นการผลิตของเขาอาจจะไม่ได้เต็ม 100 ค่ะ ก็ทำให้เราซื้อสินค้าได้ไม่เต็มที่ เลยอาจจะทำให้เรามีของขาดบ้าง เราก็ต้องเร่งติดตามและวางแผนร่วมกันค่ะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน ส่วนงาน RPM / อายุ 45 ปี / หญิง)

“ประกาศควบคุม(หน้ากากอนามัย) เราก็ไม่มีการสต็อกเพราะว่าจะผิดกฎหมาย เราก็เลยต้องรีบเคลียสต็อก เพราะต้นทุนจริงๆของเรามันสูงกว่านั้นมากค่ะ” (บริษัทฯ ภูมิศึกษา / ฝ่ายการเงิน ชูการ และ ทรัพย์ากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลกระทบทางด้านนโยบายของภาครัฐจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อยอดขายของร้านค้าที่ไม่ได้ร่วมโครงการของรัฐบาลในบางพื้นที่ มาตรการล็อกดาวน์ที่ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของภาคการผลิต รวมถึงมาตรการป้องกันการกักตุนสินค้าควบคุมยังส่งผลให้คลังสินค้าไม่สามารถสต็อกสินค้าไว้เป็นจำนวนมากได้และต้องมีการรีบระบายสินค้าเก่าออกอย่างรวดเร็ว

4) ด้านเศรษฐกิจ (Economic aspect)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ผลกระทบด้านเศรษฐกิจได้มีในเรื่องของการลดลงของนักท่องเที่ยวที่ได้ส่งผลให้ต่อยอดขายหลักของร้านค้าที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ผลกระทบจากโควิดอีกอย่างก็อาจจะเป็นการที่ CJ และ ถูกดี เช่น สาขาที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว พอไม่มีนักท่องเที่ยวก็จะไม่มีลูกค้า ก็จะเหลือแต่ลูกค้า local ที่อาศัยอยู่แถวนั้น” (บริษัทฯ ภูมิศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

รวมถึงพนักงานบางส่วนยังให้ความเห็นถึงผลกระทบภายหลังจากช่วงที่ระบาคหนักของโควิด 19 มีในเรื่องของปัญหาเงินเฟ้อที่เกิดขึ้นตามมาส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่มยังมีความกังวลในการใช้จ่ายใช้สอยในร้านค้าบางพื้นที่โดยเฉพาะเขตอุตสาหกรรมที่คนมีรายได้ต่ำ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ปัญหาที่หนูเจอก็คือเงินเฟ้ออย่างเดียว...คือคนบางกลุ่มเขาไม่ได้ซีเรียสแล้ว พอโควิดมันเริ่มจางมันไม่ได้หนักเหมือนรอบก่อนๆ ก็ไม่ได้หันมาดูเรื่องสุขภาพ ในการต้องดูแลตัวเองยังไง แต่มองแค่ว่าที่เจอปัญหาหนักๆเลยคือ ลูกค้าจากที่เราขายได้บ้าง จากปัญหาเงินเฟ้อซะส่วนใหญ่ โควิดหนูเองก็มองไม่ออกว่าเป็นปัญหาในช่วงนี้ล่ะ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน / อายุ 21 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลกระทบด้านเศรษฐกิจจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อยอดขายร้านค้าที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่ตามมาภายหลังจากช่วงที่ระบาคหนักของโควิด 19 ได้ส่งผลให้คนที่มียาได้ต่ำหันมาใช้จ่ายใช้สอยกันอย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น

5) ด้านเทคโนโลยี (Technology aspect)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ผลกระทบด้านเทคโนโลยี มีในเรื่องของสินค้ากลุ่มอุปกรณ์สารสนเทศที่ขาดตลาดและมีราคาสูงขึ้นจากความต้องการของกลุ่มธุรกิจที่พยายามจะปรับตัวไปสู่รูปแบบการทำงานออนไลน์

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ช่วงที่เป็นโควิดเนี่ยอุปกรณ์ it จะแพงขึ้นเยอะ และ resource ในแผนก it ก็จะถูกดึงไปเยอะ เพราะว่าทุก business พยายามที่จะ go online และ ก็แข่งขันกันแย่ง resource ส่วนนี้ที่จะนำไปใช้ implement ให้เร็วที่สุด” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / อายุ 42 ปี / ชาย)

รวมถึงยังมีการกล่าวถึงผลกระทบจาก Digital footprint ที่คนส่วนใหญ่มีการเข้าสู่โลกออนไลน์มากขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องมีความระมัดระวังในการสื่อสารและนำเสนอข้อมูลออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าหมวดสุขภาพที่ค่อนข้างมีความอ่อนไหวด้านข้อมูลสูง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สมัยนี้รับผู้บริโภค หันมามอง Healthcare มากขึ้น สิ่งที่สำคัญคือตอนนี้ผมเห็นว่าก่อนที่ทุกคนจะซื้อ เนื่องจากเขา go online เนี่ยเขามักจะอ่านรีวิวก่อนครับ แล้วยังอะไรที่เป็นโลก

ออนไลน์แล้วเนี่ย ทุกคนพยายามหาวิธีอ่านเสมอ และคนมักจะเชื่อในวิธีที่ค่อนข้างเยอะแล้วค่อยมาลอง อีกเรื่องคือโลกนี้มันมี Digital footprint เนอะ สมัยก่อนถ้าคุณทำ Product มาถ้ามันไม่ดีเนี่ย คุณไปป้อนออนไลน์แต่ไม่มีคนเห็นใจ เดี่ยวนี้ถ้าเผื่อคุณก้าวพลาดนิดเดียวมีคนไปพิมพ์ใน Facebook ค่าอะไรซักอย่างหนึ่ง แท็กชื่อยาตัวนี้ Google มันขึ้นได้ทุกที่และไม่มีวันหายไป อันนี้ผมว่ามันคือผลกระทบจาก Digital footprint เนอะ และการ search เพื่อดูรีวิวครับ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / อายุ 42 ปี / ชาย)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลกระทบทางด้านเทคโนโลยีภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้นสำหรับภาคธุรกิจในการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานออนไลน์ ขณะเดียวกันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก็ส่งผลให้คนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบจาก Digital footprint ที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพต้องมีความระมัดระวังในการสื่อสารกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น

4.3.2 โอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทฯ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสของธุรกิจค้าปลีกสินค้าในหมวดสุขภาพของบริษัทฯ โดยทุกคนกล่าวถึง โอกาสจากสถานการณ์โควิด 19 ได้แก่ บริษัทฯ เติบโตขึ้นและขายสินค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความต้องการสินค้าในหมวดสุขภาพของผู้บริโภคมากขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“โควิด 19 ทำให้คนมีความกระตือรือร้นในการรักษาสุขภาพมากขึ้น หันมาสนใจสินค้าสุขภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นยา เวชภัณฑ์ทำความสะอาดต่างๆ อาหารเสริมเพื่อเพิ่มภูมิคุ้มกัน เป็นโอกาสที่ช่วยกระตุ้นพฤติกรรมของผู้บริโภคให้สนใจยาแล้ว ก็ให้เห็นว่าร้านสะดวกซื้อก็มีขาย แล้วก็มีสินค้าบางตัวที่เรามีโอกาสนำเข้าอย่างเช่น พอพพอลิสสเปร์รี่ ซึ่งเมื่อก่อนคนก็ไม่ค่อยจะสนใจ สเปร์รี่ฟันในช่องคอ ทางบริษัทก็เลยมีโอกาสที่จะขายสินค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ก็คือถ้าเป็นสินค้าที่เกี่ยวกับโควิดก็จะขายดีขึ้นเพราะความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นมาก ก็จะมีการเพิ่มให้ในส่วนของชั้นวางสินค้าเกี่ยวกับโควิด 19 เราก็มีการ monitor กันทุกวันซึ่งลูกค้าจะซื้อสินค้าในหมวดสุขภาพพวกนี้จะเป็นส่วนใหญ่ในร้านของพาร์ทเนอร์” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล / อายุ 28 ปี / ชาย)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหมวดสุขภาพมีโอกาสในการเติบโตมากยิ่งขึ้นจากปัจจัยภายนอกต่างๆ รวมถึงการขยายหมวดขายสินค้าที่มีความหลากหลายด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้น

4.4 กลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทฯ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้สถานการณ์โควิด 19 ของบริษัทฯ กรณีศึกษาและบริษัทร้านค้าพาร์تنเนอร์ โดยพนักงานทุกคนกล่าวถึง กลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติด้านการดำเนินงาน และพนักงานส่วนใหญ่กล่าวถึงกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติด้านการตลาดและการขาย ในขณะที่พนักงานบางส่วนกล่าวถึงกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการดำเนินงาน (During-Covid 19 in Operation)

พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า ด้านการดำเนินงาน บริษัทฯ กรณีศึกษามีกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ด้านรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการขยายเครือข่าย การจัดการโลจิสติกส์และคลังสินค้า และการติดตามและควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านรูปแบบการปฏิบัติงาน พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า บริษัทฯ กรณีศึกษา มีการปรับตัวด้านการการปฏิบัติงาน โดยแผนกงานออฟฟิศส่วนใหญ่ต้องมีการปรับรูปแบบตามนโยบายการเว้นระยะห่าง ลดการเดินทาง มาใช้รูปแบบการทำงานที่บ้าน (Work from home) รวมถึงการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานทุกคนสามารถทำงานที่บ้านได้ สอดคล้องกับการปรับตัวด้านรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทร้านค้าพาร์تنเนอร์ ที่ได้มีการประชุมหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอกในจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่บ้านได้ภายใน 1-2 วัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีมาตรการเว้นระยะห่าง ลดการเดินทาง Work from home...มีการเตรียม Facility ให้เพียงพอต่อพนักงานให้ไปทำงานที่บ้าน อย่างเช่น desktop notebook อะไรแบบนี้ เราก็ต้องไปหารือร่วมกับคู่ค้าหยิบยืมจากส่วนกลางมาให้ได้อย่างเร็วที่สุด” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ช่วงแรกของ Work from home อ่าค่ะ ก็จะมี Step แรกเลยในการประชุมของผู้บริหาร ทุกสำนักหรือแผนกพร้อมกัน เขาก็จะให้ไปเช็คว่าจะแต่ละแผนกมีพนักงานกี่คน ต้องการ Notebook ก็ เครื่อง ต้องการ Access อะไรบ้าง แล้วทาง IT ก็เก็บ Requirement ทั้งหมดไป แล้วพอมานไป 1-2 วัน ก็แจก Notebook คนละเครื่องเลย แล้วให้กลับไปทำงานที่บ้านได้” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน / อายุ 42 ปี / หญิง)

พนักงานส่วนใหญ่ยังได้กล่าวถึงการปรับตัวด้านการสื่อสารภายในบริษัทฯ ที่มีในเรื่องของการประชุมงานกันผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์มาแทนที่รูปแบบการสื่อสารในออฟฟิศ รวมถึงการใช้ส่งเอกสารในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านอีเมลแทนที่งานเอกสารกระดาษตัวจริง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ส่วนในการประชุมก็มีการประชุมสายกันผ่านทาง Microsoft team หรือแม้กระทั่งทาง Line กลุ่มค่ะ โดยปัญหาที่คือการทำงานที่ลำบากขึ้นขึ้นในช่วงแรกๆ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

“ส่วนที่แตกต่างจากเดิมก็คือเรื่อง work from home ที่ทุกคนไม่ได้เห็นหน้ากัน เราก็แบบจะมีการ catch up ประชุมกันอาจจะบ่อยกว่าปกติที่เจอหน้ากัน ในออฟฟิศ แล้วก็อัปเดตสถานะกันผ่านไลน์ ผ่านทีมบ่อยกว่าปกติ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน / อายุ 42 ปี / หญิง)

“ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานจากแต่ก่อนที่ต้องทำงานกับเอกสารที่เป็นตัวจริงส่วนใหญ่ ก็เปลี่ยนเป็นใช้สแกนทางออนไลน์หรืออีเมลค่ะ ส่วนตัวโปรแกรมบัญชี ก็คือเราก็เหมือนกับให้ทางไอทีเขามาเซ็ระบบให้เพื่อให้เราทำงานที่บ้านได้ค่ะ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

ด้านการพยากรณ์ยอดขาย พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า บริษัทฯ กรณีศึกษาและบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์มีความสอดคล้องด้านการพยากรณ์ยอดขาย (Sale Forecast) โดยการดึงข้อมาทำการวิเคราะห์ให้ถี่ขึ้นและวางแผนล่วงหน้าเพื่อรองรับกับการข่าวสารและกระแสสังคม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนในภาวะวิกฤติ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการปรับ Forecast จับยอดของสินค้ากลุ่มโควิดถี่ขึ้น แล้วก็มีการ Forecast ในเรื่องของการที่จะซื้อสินค้ากลุ่มนี้ที่ขายมากขึ้น ประมาณว่ามีการ Plan ล่วงหน้าเยอะขึ้น” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล / อายุ 28 ปี / ชาย)

“จริงๆตอนแรกเราก็จะไม่รู้เทรนด์ค่ะ แต่พอลูกค้าเริ่มซื้อของเราก็ต้องรีบดึง Sale ที่ลูกค้าซื้อเนี่ย มาทำงานต่อคือว่า 7 วันย้อนหลังไปลูกค้าซื้อของกลุ่มนี้เยอะขึ้นนะ แล้วเราก็มาทำการ

Forecast ต่อ แต่ว่ามันก็แบบพอข่าวเริ่มเงียบขรึมตรงนี้ก็อันตรายมาก ยอดขายมันมาเร็วแล้วก็หายไปเร็วเหมือน มันก็เลยทำให้ Forecast ยากเหมือนกัน” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์/ เจ้าหน้าที่ฝ่ายซัพพลายเชน ส่วนงาน RPM / อายุ 45 ปี / หญิง)

ด้านการจัดการโลจิสติกส์และคลังสินค้า พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า บริษัทฯ กรณีศึกษา มีการปรับกระบวนการดำเนินงานในส่วนของการจัดการโลจิสติกส์ ด้านการจัดหาและการกระจายสินค้า มีโดยมีการใช้แบรนด์จากซัพพลายเออร์ที่หลากหลายมากขึ้น มีการวางแผนจ้างผลิต OEM สินค้าหมวดสุขภาพ เช่น เจลแอลกอฮอล์ และเพิ่มการใช้ระบบคลังของบริษัทฯ ในการสต็อกสินค้าที่มียอดขายจำนวนมากในแต่ละช่วง สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ที่ต้องการดูแลสินค้าเกี่ยวกับโควิด 19 ไม่ให้ขาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในเรื่องของซัพพลายเออร์ที่มีการกระจายไปใช้แบรนด์ที่หลากหลายขึ้นล่ะ มีการสต็อกสินค้าที่คาดว่าจะขายดีมากขึ้น พยายามไม่ให้สินค้าขาดล่ะ แล้วเราก็ต้องคอยติดตามข่าวสารอยู่เรื่อยๆ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ทางเราก็จะมีการเตรียมสินค้า แล้วก็มีผลิต OEM สินค้าอย่างเช่น เจลแอลกอฮอล์” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า/ อายุ 34 ปี / หญิง)

“ในส่วนของเป้าหมายก็ไม่ได้มีชัดเจนขนาดนั้นล่ะ จะมีก็แต่ว่าช่วงนี้เราโฟกัสเรื่องอะไร อย่างเช่น เราโฟกัสยอดขายอยู่แล้วเนอะ ถ้าเป็นในช่วงโควิดก็อาจจะเป็นการดูแลสินค้าเกี่ยวกับโควิดไม่ให้ขาด” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน / อายุ 42 ปี / หญิง)

ด้านการติดตามและควบคุม พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า บริษัทฯ กรณีศึกษา มีการเพิ่มความเข้มงวดในการติดตามและควบคุมกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน โดยบริษัทฯ ได้เพิ่มความถี่ในการประชุมหรือการสื่อสารเพื่อติดตามการดำเนินงานและข้อมูลจากทั้งฝ่ายงานภายในและฝ่ายงานภายนอกองค์กรผ่านพุดคุยรูปแบบออนไลน์ ขณะที่บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ได้มีการติดตามงานทำได้ค่อนข้างง่ายผ่านการทำงานที่มีระบบสนับสนุนและตัวเลขชี้วัดที่ชัดเจนจึงสามารถเข้าไปติดตามงานเฉพาะในจุดที่มีปัญหาได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การตรวจสอบงานในช่วงโควิดในส่วนงานบริหารต้องมีความเข้มงวดมากขึ้นในการควบคุมการทำงานล่ะ จะต้องพยายามให้เป็นไปตามแผนสร้างเดทไลน์ เพื่อที่จะต้องมีการอัปเดตกันภายใน 3-7 วัน ก็จะต้องคอยคุยสื่อสารติดตามงานที่ต้องเข้มงวดมากขึ้น ประชุมกันบ่อยขึ้น” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“มีการ monitor การทำงานกับภายนอกที่ขึ้น โดยทางการตลาดก็จะมี monitor ข้อมูลแล้วก็เช็กกับทางหน้าร้านที่ขึ้น มีการวางสื่อให้ครบ” (บริษัทฯ ตรีศึกษา / ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า/ อายุ 34 ปี / หญิง)

“จริงๆแล้วในฝ่ายของ SCM มีการ monitor งานที่ค่อนข้างง่าย เพราะมันมีตัวเลขชี้วัดที่ค่อนข้างชัดเจนอย่าง OKR ของ SCM จะเป็น % ของ out of stock กับ date on hand ซึ่งอันนี้ก็จะมีการ report ออกมาเป็น daily และ weekly ถ้า area ไหนดูน่าเป็นห่วง เราก็จะรีบไปคุยกับทีมงานที่ดูแลตรงนั้นๆ เป็นพิเศษ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน / อายุ 42 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การปรับตัวด้านการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของบริษัทฯ ตรีศึกษา ได้มีการปรับตัวสอดคล้องกับบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ในรูปแบบการทำงานมาเป็นแบบออนไลน์มากขึ้น มีการปรับความถี่ของการวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขายให้ถี่ขึ้นและการจัดหาและกระจายสินค้าจากซัพพลายเออร์ที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนด้านอุปสงค์และอุปทานที่อาจเกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ รวมถึงการตรวจสอบติดตามและควบคุมกระบวนการที่เข้มงวดและถี่มากขึ้นทั้งจากภายในและการประสานงานภายนอกองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง

2) ด้านการตลาดและการขาย (During-Covid 19 in Marketing & Sale)

พนักงานของบริษัทฯ ตรีศึกษา ระบุว่า ด้านการตลาดและการขายมีกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ด้านสินค้า การสื่อสารทางการตลาด การออกโปรโมชัน และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านสินค้า พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า มีการปรับตัวด้านการติดตามข่าวสารรอบตัวที่เพิ่มมากขึ้น โดยการนำข่าวสารด้านสุขภาพมาพิจารณาพร้อมกับสินค้าที่มีลักษณะการป้องกัน รักษาโรคคล้ายๆกันในคลังสินค้าปัจจุบันและทำการสั่งสินค้ามาล่วงหน้า หรือต้องทำการสั่งสินค้าใหม่เพื่อมาจัดจำหน่ายให้ทันตามกระแสและความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การที่จะต้องติดตามข่าวสารรอบตัวมากขึ้น เรื่องเกี่ยวกับโรคที่อยู่ในปัจจุบัน เช่นปัจจุบันก็มีไข้หวัด ซึ่งสินค้าก็มีลักษณะการป้องกันที่คล้ายๆกัน สินค้ากลุ่มใกล้เคียงกัน เช่นยาฆ่าเชื้อ หน้ากากอนามัยก็ยังใช้กันอยู่ ซึ่งพีคคือการติดตามข่าวสารก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่เราอาจจะตื่นตัวและทำการหาสินค้าล่วงหน้า ตรวจสอบว่าสินค้าเราพอไหม หรือว่าจะต้องหาสินค้าใหม่มาล่วงหน้า มันก็จะมีวิธีทาร์มในการพิจารณา ต้องมองว่าเราจะเอาเข้ามาทันไหม ปรับตัวให้ทันกับข่าวสารมา

ขึ้น หรือบางทีเราก็ต้องคอยตรวจสอบคู่แข่งและหาสินค้ามาขายให้ทัน” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

ด้านการสื่อสารการตลาด พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า การสื่อสารด้านสุขภาพเพิ่มมากขึ้น โดยโฟกัสไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโควิด 19 เน้นการสื่อความหมายให้อ่านง่ายชัดเจนขึ้น มีความทันสมัยดึงดูดคนรุ่นใหม่และมีความถูกต้องของแหล่งข้อมูลและเนื้อหา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การตลาดก็จะมีการปรับตัวที่ค่อนข้างเยอะในเรื่องของสื่อ คือแต่ก่อนเราก็สื่อในเรื่องของสุขภาพแหละ แต่พอมีโควิดมันก็มีเรื่องของสุขภาพเพิ่มมากขึ้น โฟกัสไปในเรื่องของโควิด แล้วก็แปลความหมายให้อ่านง่ายขึ้นแล้วก็ต้องสื่อออกมาให้ชัดเจนขึ้น... โดยกลยุทธ์การปรับตัวสำหรับปีก็คือ “การสร้างตัวตนให้อยู่รอดได้ตลอดไป” ปีที่จะต้องมีการหาข้อมูลที่ต้องการ หรือ ช่วงก่อนแซร์ คือข้อมูลต้องถูกใช้ให้จริง มีเหตุผล แล้วก็ข้อมูลถูกปรับได้ตามยุคตามสมัยมากขึ้น ให้ดูใหม่ขึ้นให้ถูก Generation ของเด็กยุคใหม่ที่จะมาเสพสื่อมากขึ้น...แล้วก็จะพัฒนาต่อไปในอนาคตยังไงก็ยังไม่อยู่ในเรื่องของข้อมูลที่ถูกต้อง เนื่องจากข้อมูลในเรื่องสุขภาพค่อนข้างจะมีความ sensitive มันก็เป็นเหมือนดาบสองคม บางทีก็จะโดนสังคมบอกว่าคุณมาใช้ไม่ถูกต้องไม่อัปเดตตามสมัย” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

ด้านการออกโปรโมชั่น พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า มีการปรับเปลี่ยนรอบการออกโปรโมชั่นให้ลดลง เนื่องจากการขยายตัวของทางร้านค้าที่ลดลงและเพื่อลดความลำบากในการสื่อสารและลดงานให้กับพนักงานที่ร้านค้าสาขาของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในเรื่องของการตลาดที่มีการปรับเปลี่ยนรอบการออกโปรโมชั่น โดยนโยบายการส่งเสริมการขายแต่ก่อนจะออกมาเดือนละ 2 ครั้ง ตอนช่วงหลังมานี้ก็จะเปลี่ยนเป็นแค่เดือนละ 1 ครั้งเนื่องจากการขยายตัวของทางร้านค้าเองก็เพื่อลดความลำบากในการสื่อสารและลดงานให้กับน้องที่สาขาด้วยค่ะ” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า/ อายุ 34 ปี / หญิง)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พนักงานของบริษัทฯ ระบุว่า บริษัทฯ กรณีศึกษามีการเพิ่มช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ และการสร้างกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์มาทดแทนส่วนการตลาดและการบริการลูกค้าที่หายไปจากมาตรการของภาครัฐในการเว้นระยะห่าง ลดการมั่วสุม ในขณะที่ช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมในส่วนบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์เองก็ได้มีการปรับตัวในเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผ่านนโยบายและแนวทางป้องกันโควิด 19 ตามที่รัฐบาลได้กำหนด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีเพิ่มในส่วนช่องทาง Shopee ที่เป็นช่องทางออนไลน์เหมือนกันครับ แล้วก็มีการเล่นโปรโมชัน ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มช่องทางมากกว่าการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการและด้วยข้อจำกัดของภาครัฐในการงดการมั่วสุ่ม ซึ่งเราก็ได้มีการใช้ Line@ หรือ Facebook ในการสื่อสารและตอบคำถามจากลูกค้าทดแทนส่วนการตลาดที่หายไป” (บริษัทฯ กรณีศึกษา / ฝ่ายการตลาด / อายุ 32 ปี / ชาย)

“แนวทางป้องกันโควิดตามที่รัฐกำหนด เรื่องของการจำกัดคนเข้าร้าน 30 คน ด้วยร้านของโซนเราจะค่อนข้างใหญ่เราจะจำกัดเป็น 40 -50 คน แล้วก็มีการกำหนดจุดต่อแถว มาร์คจุด มีการแจก QR code ไทยชนะ ให้พนักงานป้องกันตัวเองใส่ถุงมือ ทำความสะอาดทุก 2 ชม. ก็จะมีทางบริษัทที่จะมีจัดหัวชั้นเฉพาะสำหรับโควิดเลยในช่วงที่เกิดวิกฤตจริงๆ ก็เอาสินค้าต่างๆพวกเจลแอลกอฮอล์ หน้ากากอนามัย มาวางที่หัวชั้นให้ลูกค้าเห็นได้ชัดเจน อันนี้ก็จะเป็นโยบายของส่วนกลางที่มีให้สาขาละ” (บริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ / ผู้จัดการร้านค้า สาขาบ้านแพน / อายุ 21 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การปรับตัวด้านการตลาดและการขายภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของบริษัทฯ กรณีศึกษา ได้มีการปรับตัวในเรื่องของสินค้าที่มีความรวดเร็วตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์ของลูกค้ามากขึ้น มีการสื่อสารด้านสุขภาพมากขึ้นโดยเน้นที่ความชัดเจน อ่านง่าย ทันสมัย และถูกต้องของข้อมูล มีการปรับรอบการออกโปรโมชันให้สอดคล้องกับสภาวะทางธุรกิจของกลุ่ม รวมถึงมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและกิจกรรมทางการตลาดแบบ e-Commerce ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และการปรับตัวของช่องทางร้านค้าในการสร้างความปลอดภัยและเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผ่านการปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด

3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (During-Covid 19 in Human Resource Management)

พนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ระบุว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีกลยุทธ์การปรับตัวและแนวทางปฏิบัติภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 ด้านการสร้างแรงจูงใจผ่านการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในส่วนของการสื่อสารรูปแบบออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน และ การคัดเลือกพนักงานใหม่ได้มีการปรับรูปแบบการสัมภาษณ์ออนไลน์ รวมถึงการให้สวัสดิการด้านสุขภาพแก่พนักงานเช่น การจัดหาวัคซีนสำหรับป้องกันโควิด 19 และมีการทำประกันสุขภาพให้กับพนักงานทุกคน รวมถึงคอยติดตามอัปเดตข้อมูล

กับสัมภากรและทางประกันสังคมถึงนโยบายและแนวทางการช่วยเหลือเยียวยาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

“มีมาตรการเว้นระยะห่าง ลดการเดินทาง work from home แล้วก็การจัดหาวัคซีนสำหรับป้องกันโควิดให้บุคลากรค่ะ ซึ่งในช่วงแรกที่พี่หมวยติดโควิดก็ช็อคมาก ก็ต้องพยายามรีบโอนงานกันก่อนที่จะย้ายไปอยู่ที่สอสพิเทล พยายามให้งานอยู่ที่พี่หมวยมากที่สุด แต่เนื่องช่วงนั้นเราทำงานกันที่บ้านอยู่แล้วก็เลยไม่มีใครติดเพิ่ม โดยล่าสุดก็มีนักวิเคราะห์ของบริษัทติด home isolation อยู่ เราก็สามารถรับมือได้มากขึ้นค่ะ” (บริษัทฯ ตรีศึกษา / ผู้บริหาร / อายุ 41 ปี / หญิง)

“ทางด้านภาษีและประกันสังคมเราก็มีการอัปเดตข้อมูลกับสัมภากรและทางประกันสังคมอยู่เรื่อยๆว่ามีนโยบายหรือความช่วยเหลือเปลี่ยนแปลงอย่างไร” (บริษัทฯ ตรีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

“ในส่วนของ HR ก็จะเป็นในเรื่องของการหาคน การสัมภาษณ์งานค่ะ การพูดคุยเพื่อดูบุคลิก หรือทัศนคติ ที่ออกมาว่าสามารถร่วมงานกันได้ไหมก็อาจกลายเป็นอุปสรรคได้ค่ะ ในส่วนของการทำประกันสุขภาพให้พนักงานที่เป็นงานเอกสารก็อาจจะประสานงานยุ่งยากนิดหน่อย แต่ก็สามารถทำออนไลน์หรืออีเมลได้ค่ะ” (บริษัทฯ ตรีศึกษา / ฝ่ายการเงิน ธุรการ และ ทรัพยากรบุคคล / อายุ 45 ปี / หญิง)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของบริษัทฯ ตรีศึกษา ได้มีการปรับตัวในส่วนของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในภาวะวิกฤติผ่านสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานที่มากขึ้นในภาวะวิกฤติ และการให้สวัสดิการด้านสุขภาพเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานและเกิดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยที่จะทำงานร่วมกับองค์กร

บทที่ 5

สรุปผลวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ กรณีศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกยาสามัญ เวชภัณฑ์ วิตามิน และผลิตภัณฑ์อาหารเสริมในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินการของธุรกิจที่นำไปสู่การวางกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจและทิศทางขององค์กรของธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในการเผชิญภาวะวิกฤติโรคระบาดและอนาคตภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal) ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา และ บริษัทร้านค้าพาร์تنเนอร์จำนวนทั้งสิ้น 12 คน โดยมีข้อมูลตามตารางบทที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดสรรวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยง พร้อมสรุปผลและข้อเสนอแนะของการวิจัย ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรเพื่อปรับตัวเข้ากับภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้

5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาออกแบบงานวิจัย โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งได้มาจากการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตจากแหล่งงานวิจัย เอกสาร โดยมีประเด็นที่สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลกระทบจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

จากการศึกษาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในช่วงภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์ The Five Force Model พบว่า

1) สภาพความรุนแรงของการแข่งขัน อยู่ในระดับสูง เนื่องจากคู่แข่งหลักหลายรายเริ่มหันเข้ามาจับโอกาสในธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพ

2) ผลกระทบจากจากผู้แข่งขันรายใหม่ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของธุรกิจรายย่อยหันมาเข้าสู่ตลาดสินค้าหมวดสุขภาพมากขึ้น

3) ผลกระทบจากสินค้าทดแทน อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจร้านขายยาที่มีเภสัชกรที่เป็นสินค้าบริการที่สามารถทดแทนที่สูงขึ้น

4) ผลกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากความสมประโยชน์ โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญมีความได้เปรียบในเรื่องอุปสงค์และซัพพลายเออร์ก็มีอุปทานในมือ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาระงานในแต่ละครั้ง

5) ผลกระทบจากอำนาจต่อรองของลูกค้า อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการบริโภคสินค้าเพื่อสุขภาพจำนวนมากจากความกลัวในเรื่องของโรคระบาด และจากการศึกษาผลกระทบภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพผ่านเครื่องมือวิเคราะห์ PESTEL Analysis โดยประเมินจากผลกระทบภายนอกที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1) ผลกระทบจากปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ พบว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากนโยบายการช่วยเหลือของภาครัฐอย่างบัตรสวัสดิการแห่งรัฐและโครงการคนละครึ่งได้ดึงยอดขายจากร้านสะดวกซื้อไปซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของบริษัทฯ ernerศึกษาไปสู่ร้านค้าชุมชน รวมถึงมาตรการล็อกดาวน์ทำให้เกิดภาวะสินค้าขาดตลาด (Shortage supply) รวมถึงยังมีมาตรการป้องกันการกักตุนสินค้าควบคุม เช่น หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ ส่งผลให้คลังสินค้าไม่สามารถสต็อกสินค้าไว้เพียงพอได้และต้องรีบระบายสินค้าเก่าออกอย่างขาดทุน

2) ผลกระทบจากปัจจัยด้านสังคม พบว่าเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากคนเริ่มรู้จักและหันมาให้ความสนใจสินค้าหมวดสุขภาพขายในร้านสะดวกซื้อที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของบริษัทฯ ernerศึกษา โดยมีความสนใจด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้นในการแสวงหาที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพและมีพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าที่มีการหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัดอย่างห้างสรรพสินค้า รวมถึงมีพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหมวดสุขภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านสุขภาพตามข่าวสารมากขึ้น

3) ผลกระทบจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ พบว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากการลดลงของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศจากสภาวะโรคระบาดทั่วโลกส่งผลให้ยอดขายสินค้าในแหล่งท่องเที่ยวลดลง รวมถึงสถานะเงินเฟ้อยังส่งผลให้ร้านค้าในบางพื้นที่โรงงานอุตสาหกรรมที่มีลูกค้าหลักเป็นกลุ่มคนรายได้ต่ำมียอดขายที่ลดลง

4) ผลกระทบจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสินค้าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศปรับราคาเพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อต้นทุนการปรับตัวขององค์กรในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่บ้าน (Work from home) รวมถึง

ผลกระทบจาก Digital footprint ที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพต้องมีความระมัดระวังในการสื่อสารกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็พบโอกาสจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้กลุ่มคนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้และนำมาปรับใช้ได้มากยิ่งขึ้น

โดยสามารถสรุปผลจากการประเมินผลกระทบภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ กรณีศึกษา โดยแบ่งออกเป็นโอกาสและอุปสรรคดังนี้

ตารางที่ 5.1.1 โอกาสและอุปสรรค

	โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)
O1	สังคมมีพฤติกรรมกรหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัดอย่างห้างสรรพสินค้าและหันมาให้ความสนใจสินค้าหมวดสุขภาพขายในร้านสะดวกซื้อ	T1	นโยบายของภาครัฐการช่วยเหลือของภาครัฐอย่างบัตรสวัสดิการแห่งรัฐและโครงการคนละครึ่งได้ดึงยอดขายจากร้านสะดวกซื้อไปสู่ร้านค้าชุมชน
O2	สังคมมีความตระหนักรู้ด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพที่เกี่ยวกับด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้น	T2	มาตรการล็อกดาวน์ของภาครัฐทำให้เกิดภาวะสินค้าขาดตลาด (Shortage supply) และมาตรการป้องกันการกักตุนสินค้าควบคุมที่เกี่ยวกับโควิด-19
O3	คนมีพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหมวดสุขภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านสุขภาพตามข่าวสารมากขึ้น	T3	การลดลงของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศจากสภาวะโรคระบาดทั่วโลกส่งผลกระทบต่อร้านค้าที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวลดลง

ตารางที่ 5.1.1 โอกาสและอุปสรรค (ต่อ)

	โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)
O4	ตลาดธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพมีความต้องการบริโภคสูงจากความกลัวของผู้คนในเรื่องของโรคระบาด	T4	สินค้าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศปรับราคาเพิ่มสูงขึ้น
O5	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้กลุ่มคนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้และนำมาปรับใช้ได้มากยิ่งขึ้น	T5	ผลกระทบจาก Digital footprint ที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพต้องมีความระมัดระวังในการสื่อสารกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น
		T6	การแข่งขันที่สูงในธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพจากคู่แข่งทั้งรายเก่า การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่และการเพิ่มขึ้นของธุรกิจสินค้าทดแทน

5.1.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวในช่วงระหว่างการเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

ด้านการดำเนินงาน (Operation)

จากการวิจัยพบว่า การปรับตัวด้านการดำเนินงานของบริษัทฯ ในช่วงของการเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากนโยบายการเว้นระยะห่างลดการเดินทางของรัฐบาลและความเสี่ยงจากภาวะโรคระบาดส่งผลให้บริษัทฯ ได้มีการปรับการดำเนินงานเป็นรูปแบบการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ใช้การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และการส่งเอกสารรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านอีเมล แสดงให้เห็นถึงระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work) ในภาวะวิกฤติ ที่มีในเรื่องของเวลาการทำงาน รูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน และการแต่งกายให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การพยากรณ์ยอดขาย (Sale Forecast) ได้มีการปรับตัวให้มีความถี่ Re-forecast บ่อยขึ้นและวางแผนล่วงหน้ายาวขึ้น เพื่อรองรับกับการข่าวสารและกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนในภาวะวิกฤติ ผ่านความร่วมมือด้านการแชร์ข้อมูลร่วมกับบริษัท ร้านค้าพาร์ทเนอร์ในการแบ่งปันข้อมูลยอดขายและมีการประสานงานร่วมกันในการหาหรือถึงทางออกของภาวะวิกฤติร่วมกัน การปรับตัวทางด้านมีการจัดการ โลจิสติกส์และคลังสินค้าที่ต้องมี

การกระจายไปใช้แบรนด์จากซัพพลายเออร์ที่หลากหลาย (Supplier diversification) มีเพิ่มในส่วนของการผลิต OEM สินค้าอย่างเช่น เจลแอลกอฮอล์ และเพิ่มการใช้ระบบคลังของบริษัทฯ ในการสต็อกสินค้าเกี่ยวกับโควิด-19 ที่มียอดขายจำนวนมากเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ที่ต้องการดูแลสินค้าเกี่ยวกับโควิด-19 ไม่ให้ขาด รวมถึงการเพิ่มความเข้มงวดในการติดตามและควบคุมกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนโดยการเพิ่มการประชุมหรือการสื่อสารออนไลน์ เพื่อติดตามการดำเนินงานและข้อมูลจากทั้งฝ่ายงานภายในและฝ่ายงานภายนอกองค์กร

ด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sale)

จากการวิจัยพบว่า การปรับตัวทางด้านการตลาดและการขายของบริษัทฯ ในช่วงของการเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการปรับตัวด้านสินค้าผ่านการติดตามข่าวสารรอบตัวที่เพิ่มมากขึ้น โดยการนำข่าวสารด้านสุขภาพมาพิจารณาร่วมกับสินค้าที่มีลักษณะการใช้งานคล้ายๆกัน ในคลังสินค้าปัจจุบันและทำการส่งสินค้ามาล่วงหน้าหรือทำการส่งสินค้าใหม่เพื่อมาจัดจำหน่ายให้ทันตามกระแสและความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น มีการสื่อสารการตลาดสุขภาพในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโควิด-19 โดยเน้นไป สื่อความหมายให้อ่านง่ายชัดเจนขึ้น มีความทันสมัยดึงดูดคนรุ่นใหม่และมีความถูกต้องของแหล่งข้อมูลและเนื้อหา ขณะเดียวกันก็มีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์และการสร้างกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์มาทดแทนส่วนการตลาดและการบริการลูกค้าที่หายไปจากมาตรการของภาครัฐในการเว้นระยะห่าง รวมถึงในฝั่งบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์เองก็ได้มีการปรับตัวในเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผ่านนโยบายและแนวทางป้องกัน โควิด-19 ตามที่รัฐบาลได้กำหนด

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

จากการวิจัยพบว่า การปรับตัวด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของบริษัทฯ ในช่วงของการเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการสร้างแรงจูงใจผ่านการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในส่วนของการสื่อสารออนไลน์ นโยบายการทำงานที่บ้าน (Work From Home) และ การคัดเลือกพนักงานใหม่ได้มีการปรับรูปแบบการสัมภาษณ์ออนไลน์ และส่งเสริมด้านสวัสดิการด้านสุขภาพแก่พนักงานเช่น การจัดหาวัคซีนสำหรับป้องกันโควิด-19 และมีการทำประกันสุขภาพให้กับพนักงานทุกคน รวมถึงคอยติดตามอัปเดตข้อมูลกับสัปดาห์และทางประกันสังคมถึงนโยบายและแนวทางการช่วยเหลือเยียวยาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจและให้พนักงานยังสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานและเกิดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยที่จะทำงานร่วมกับองค์กร

ด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและการพัฒนาเทคโนโลยี (Infrastructure and Technology Development)

จากการวิจัยพบว่า บริษัทฯ ทัศนศึกษา ยังไม่ได้มีความพร้อมในการดึงเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปรับตัวด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อรองรับกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ จึงได้มีการขอความร่วมมือจากบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานแบบออนไลน์เข้ามาช่วยเสริมรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบเป็นการทำงานที่บ้าน (Work From Home) และการทำงานออนไลน์ ส่งผลให้บริษัทฯ ทัศนศึกษา ยังคงสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

โดยสามารถสรุปผลจากการประเมินศักยภาพหลักภายในองค์กรในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพของบริษัทฯ ทัศนศึกษา โดยแบ่งออกเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนดังนี้

ตารางที่ 5.1.2 จุดแข็งและจุดอ่อน

	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)
S1	มีระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work) ในภาวะวิกฤติ ที่มีในเรื่องของรูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน และการแต่งกายให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	W1	ขาดเทคโนโลยีหรือระบบอำนวยความสะดวกภายในที่รองรับกับการทำงานและติดตามงานแบบ Remote working รวมถึงระบบจัดการงานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
S2	มีการพยากรณ์ยอดขาย (Sale Forecast) ที่มีประสิทธิภาพผ่านความร่วมมือด้านข้อมูลและการประสานงานกับบริษัทและร้านค้า	W2	ขาดความเชี่ยวชาญในการขายสินค้าออนไลน์ผ่านช่องทาง e-Commerce
	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)
S3	มีการบริหารจัดการด้านซัพพลายเออร์ที่หลากหลายและการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพรองรับต่ออุปสงค์และอุปทานที่ผันผวนในภาวะวิกฤติ	W3	ขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดด้านการส่งเสริมสุขภาพชุมชน จากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด -19

ตารางที่ 5.1.2 จุดแข็งและจุดอ่อน (ต่อ)

S4	มีสินค้าหมวดสุขภาพที่ครบครันตั้งแต่หัวจรดเท้าและอัปเดตได้อย่างรวดเร็วตามกระแส	W4	ขาดฝ่ายงานด้านการดูแลและพัฒนาเทคโนโลยีด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในการรองรับภาวะวิกฤติและความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
S5	มีการสื่อสารการตลาดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และทันสมัย รวมถึงมีความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลและเนื้อหาของสื่อ		
S6	มีพาร์เนอร์ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทั่วถึง และมีความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยจากนโยบายป้องกันโรคระบาด		
S7	มีนโยบายการสร้างแรงจูงใจด้านการทำงานและสุขภาพ ส่งผลให้มี Employee turnover rate ที่ต่ำ		

5.1.3 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ(Healthcare Product) ภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นบทเรียนกลยุทธ์การปรับตัวผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก และ กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (ST-Strategy)

จากการศึกษา พบว่า บริษัทฯ กรณีศึกษา ได้มีการปรับตัวไปสู่กลยุทธ์เชิงรุกภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 จากการใช้จุดแข็ง (Strengths) ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทด้านการตลาด เช่น สินค้าที่มีการปรับตัวรวดเร็วตามกระแส (S4) การสื่อสารสุขภาพที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ทันสมัยและมีความน่าเชื่อถือ (S5) รวมถึงจุดแข็ง(Strengths) ของบริษัทร้านค้าพาร์เนอร์ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายทั่วประเทศและมีความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยจากนโยบายป้องกันโรคระบาด (S6) มาใช้ร่วมกับโอกาส (Opportunities) ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่เปลี่ยนไปจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น ลูกค้ามีพฤติกรรมให้ความสนใจสินค้าหมวดสุขภาพในร้านสะดวกซื้อใกล้บ้านมากขึ้น (O1) มีความตระหนักด้านสุขภาพและการเสฟสื่อที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้น (O2) และมีพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าหมวดสุขภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้านสุขภาพตามข่าวสารมากขึ้น (O3) รวมถึงตลาดธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพมีความต้องการบริโภคสูงจากความกลัวของผู้คนในเรื่องของโรคระบาด (O4) มาใช้ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน

โดยสรุปแล้วทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้น ผ่านการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรุกของบริษัทฯ กรณีศึกษา ในการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและพนักงานเพื่อการติดตามข่าวสารและนำข้อมูลมาใช้พิจารณาในการจัดหาและจัดจำหน่ายสินค้าหมวดสุขภาพตามกระแสและข่าวสารผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2020) ที่กล่าวถึงปรับตัวธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลที่ได้ขึ้นไปปรับให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2020) และ จริยา กลิ่นจำปา (2020) ที่กล่าวถึงในด้านกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการในการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี

นอกจากนี้บริษัทฯ กรณีศึกษา ยังได้มีการใช้กลยุทธ์สื่อสารสุขภาพที่มีความทันสมัยสามารถดึงดูดคนทั่วไปให้หันมารับรู้เรื่องของสุขภาพและใส่ใจดูแลตัวเองมากยิ่งขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อการตลาด สอดคล้องกับผลวิจัยของ Zabarauskas & Hagi (2022) และ ณฐวัฒน์ คณารักษ์สมบัติ (2020) ที่กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารออนไลน์ที่มากขึ้น ผ่านกลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพเพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทฯ ได้ในทั้งในช่วงระหว่างและหลังจากวิกฤติ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST-Strategy)

จากการศึกษา พบว่า บริษัทฯ กรณีศึกษา ได้มีการปรับตัวไปสู่กลยุทธ์เชิงแก้ไขภายใต้ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 จากการใช้จุดแข็ง (Strengths) ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทด้านการดำเนินงาน เช่น มีระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work) ในภาวะวิกฤติให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (S1) การพยากรณ์ยอดขาย (Sale Forecast) ที่มีประสิทธิภาพผ่านความร่วมมือด้านข้อมูลและการประสานงานกับบริษัทและร้านค้า (S2) มีการบริหารจัดการด้านซัพพลายเออร์ที่หลากหลายและการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพรองรับต่ออุปสงค์และอุปทานที่ผันผวนในภาวะวิกฤติ (S3) รวมถึงจุดแข็ง (Strengths) ของบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ในด้านช่องทางการ

จัดจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือด้านการจัดการความปลอดภัยจากนโยบายป้องกันโรคระบาด (S6) มาใช้รับมืออุปสรรค (Threats) ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมภายนอกจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น นโยบายของภาครัฐการช่วยเหลือของภาครัฐอย่างบัตรสวัสดิการแห่งรัฐและโครงการคนละครึ่งได้ดึงยอดขายจากร้านสะดวกซื้อไปสู่ร้านค้าชุมชน (T1) มาตรการล็อกดาวน์ของภาครัฐทำให้เกิดภาวะสินค้าขาดตลาด (Shortage supply) และมาตรการป้องกันการกักตุนสินค้าควบคุมที่เกี่ยวกับโควิด-19 (T2) การลดลงของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศจากภาวะโรคระบาดทั่วโลกส่งผลกระทบต่อร้านค้าที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวลดลง (T4) การแข่งขันที่สูงในธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพจากคู่แข่งทั้งรายเก่า การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่และการเพิ่มขึ้นของธุรกิจสินค้าทดแทน (T6) เพื่อไม่ให้ธุรกิจเกิดการสะดุดล้มในภาวะวิกฤตินี้

โดยสรุปแล้วทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพมีแนวโน้มที่จะเติบโตไปควบคู่กับตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในช่วงระหว่างและหลังจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งอาจจะมีอุปสรรคที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นอยู่เสมอ บริษัทฯ กรณีศึกษาจึงใช้กลยุทธ์เชิงป้องกันในการปรับตัวองค์กรร่วมกับบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงนี้ผ่านการประยุกต์นำเทคโนโลยีมาใช้กับกระบวนการดำเนินงาน โดยเน้นไปที่การพัฒนารูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นผ่านกระบวนการทำงานแบบ Remote Working จากที่บ้าน การสื่อสารออนไลน์และการติดตามงานที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Shen & Sun (2021) ที่ได้กล่าวถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีร่วมสมัย โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานที่เหมาะสมมาใช้กับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลวิจัยของ Zabarauskas & Hagi (2022) ที่กล่าวถึงการปรับตัวด้านการสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานผ่านนวัตกรรมช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นที่เป็นที่ทีมทำให้องค์กรมีศักยภาพรับมือกับภาวะวิกฤติโรคระบาดได้อย่างราบรื่น

ขณะเดียวกันจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์อยู่แล้ว สามารถทำให้บริษัทฯ กรณีศึกษาสามารถรวบรวมข้อมูลและหาวิธีด้านแนวทางการวางกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์แนวโน้มอุปสงค์และร่วมกับข้อมูลฝั่งซัพพลายเออร์เพื่อสามารถปรับตัวได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2020) ที่ได้ระบุถึงการดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อการตัดสินใจที่ฉับไวและยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ผ่านการพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ผลิต สามารถตอบสนองต่อความผันผวนของตลาดในช่วงภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่พาร์ทเนอร์ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยจากนโยบายป้องกันโรคระบาด

ยังสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ กรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ภาณุมาศ สุขบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น และ ศุภสุตา ดันชะโร (2022) และ กมลพร กัลยาณมิตร (2020) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความมั่นใจในคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากผลสรุปการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในแนวทางการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวในช่วงระหว่างการเผชิญภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

จากผลการวิจัยพบว่าในด้านกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ก่อนช่วงมีการปรับตัวที่ดีต่อภาวะวิกฤติจากการที่ได้รับความร่วมมือทางธุรกิจกับบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์ทั้งในด้านของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและความร่วมมือด้านนโยบายการแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามภายใต้การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพ ซึ่งมีแนวโน้มการแข่งขันที่จะเติบโตและรุนแรงขึ้น บริษัทฯ ควรจะเร่งเสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กรเพื่อให้การทำงานมีความยืดหยุ่น (Flexible work) และรวดเร็ว (Agile) ในการดำเนินงานที่มากขึ้น โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการดำเนินงานหลัก เช่น การสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working และงานเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การสนับสนุนให้แต่ละฝ่ายงานเกิดการทำงานร่วมกันมากขึ้นทั้งจากฝ่ายงานภายในและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรเพื่อเกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในภาวะวิกฤติและอนาคตภายใต้ภาวะความปกติใหม่ (New normal)

ขณะเดียวกันในด้านการตลาดและการขาย บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านสินค้าควบคู่ไปกับกลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพทางสื่อโฆษณาออนไลน์กับลูกค้าโดยเฉพาะการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มากขึ้น เช่น Facebook Instagram Tweeter TikToc และ Line official เพื่อเป็นการนำเสนอสินค้าควบคู่ไปกับการนำเสนอข้อมูลทางสุขภาพ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความถูกต้องของเนื้อหาและแหล่งข้อมูลหรือสื่อโฆษณา โดยอาจมีการจัดตั้งทีมเพื่อ

ตรวจสอบเนื้อหาก่อนเผยแพร่เพื่อป้องกันปัญหาเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากผลกระทบของ Digital footprint และการเข้าสู่โลกออนไลน์ที่มากขึ้นของคนในสังคม

อีกทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างทีมสัมพันธ์ (Team building) โดยการส่งเสริมด้านนโยบายให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในฝ่ายงานเดียวกันและข้ามฝ่ายงานกัน เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายร่วมกัน สร้างทัศนคติที่ให้กับการทำงาน และสร้างความสามัคคีภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความพร้อมสำหรับการปรับตัวขององค์กรที่เน้นไป ความยืดหยุ่น (Flexible work) และรวดเร็ว (Agile) ในการดำเนินงานรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

รวมถึงด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ผ่านการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นออนไลน์และต้องการความรวดเร็ว (Agile) มากยิ่งขึ้น โดยการนำซอฟต์แวร์ เช่น Gila software มาพัฒนาช่วยในการจัดการด้านการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายงานให้เกิดความสอดคล้องกันในด้านข้อมูลและตัวชี้วัด (Alignment) สามารถรองรับกับแนวทางที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างยืดหยุ่นมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวด

สุขภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าในด้านของกลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทฯ ยังคงมีจุดอ่อน (Weaknesses) ในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤติ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้สำหรับอำนวยความสะดวกภายในที่รองรับกับการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงขาดความเชี่ยวชาญในการปรับตัวสู่ช่องทางการตลาด e-Commerce และการทำกิจกรรมทางการตลาดด้านการส่งเสริมสุขภาพชุมชน ผ่านการนำโอกาส (Opportunities) เทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในภาวะวิกฤติ เพื่อให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ภาวะวิกฤติในครั้งถัดไปและการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่ยุคปกติใหม่ (New normal) ภายหลังจากภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19

ดังนั้นบริษัทฯ ควรจะเพิ่มเติมในส่วนของกลยุทธ์เชิงรับ (WT-Strategy) ร่วมกับ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO-Strategy) ในการนำโอกาสในด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย ขึ้นมาใช้แก้ไขและกำจัดจุดอ่อนเพื่อรองรับกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อมกับการทำงานที่จะต้องมีการปรับตัวให้มีความ

ความยืดหยุ่น (Flexible work) และรวดเร็ว (Agile) ยิ่งขึ้น รวมถึงการส่งเสริมการสร้างทีมสัมพันธ์ (Team building) และการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่รวดเร็ว สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรุกที่เน้นไปที่ความรวดเร็วของสินค้าควบคู่ไปกับการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร สุขภาพในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร

3. ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของการข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในบริบทของบริษัทฯ กรณีศึกษา ถึงความเป็นไปได้ในการนำ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ทั้งด้านการดำเนินงานภายในองค์กรและการประยุกต์บูรณาการเครื่องมือทางเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก อย่างบริษัทร้านค้าพาร์ทเนอร์นั้น ต้องมีการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยสามารถ จำแนกความเสี่ยงออกเป็นดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) พบว่าในส่วนของความเสี่ยงที่เกิดจากการนำ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง มาจากปัจจัยอันเป็นเหตุของความเสี่ยงที่พึงพิจารณาถึง ได้ 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยภายนอก เนื่องด้วยแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมร้านค้าปลีก สินค้าหมวดสุขภาพตั้งแต่ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 จนปัจจุบันนั้นมีความผันผวนของอุปสงค์ของตลาดสูง รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้องค์กรต่างๆพยายามบูรณาการ เทคโนโลยีให้เข้ากับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกับ 2) ปัจจัยการปรับตัวภายในองค์กร ในด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันที่ยังขาดฝ่ายงานและระบบอำนวยความสะดวกในการรองรับรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible work) และรวดเร็ว (Agile) ที่จำเป็นต้องการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่สูงและมีผู้เชี่ยวชาญในการในการนำระบบงานแบบ Agile มาใช้และได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกฝ่ายในการปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยหาก องค์กรไม่สามารถทำการปรับตัณำแผนข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้องค์กรได้อย่าง รวดเร็วสอดคล้องกับความผันผวนของอุปสงค์ตลาดและความรวดเร็วของการดำเนินงานของกลุ่ม ก่ออาจทำให้เกิดความสูญเสียโอกาสในการแข่งขันไปได้

ข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ องค์กรควรจัดตั้งฝ่ายงานที่มี หน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible work) และ รวดเร็ว (Agile) โดยจะต้องประกอบด้วยตัวแทนของพนักงานของแต่ละฝ่ายงานเพื่อให้การบูรณา การเกิดความสอดคล้อง รวมถึงการจัดเตรียมเงินทุนสำหรับเทคโนโลยีและจัดหาผู้เชี่ยวชาญในการ ช่วยนำระบบงานแบบ Agile ลงไปช่วยพัฒนาความรู้ของพนักงานในแต่ละฝ่ายงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation risk) พบว่าในส่วน of ความเสี่ยงที่เกิดจากการนำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างทีมสัมพันธ์ (Team building) และการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรเกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Alignment) ของการดำเนินงานและข้อมูลไปใช้ปฏิบัติต่อรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กรและผ่านความร่วมมือกับบริษัทร้านค้าพาร์เนอร์ โดยทั่วไปแล้วรูปแบบการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมการทำงานของทั้ง 2 องค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรอยู่แล้ว แต่การสร้าง ความสอดคล้องของการดำเนินงานและข้อมูลระหว่างองค์กรนั้นอาจได้รับผลกระทบจากอุปสรรคดังกล่าวส่งผลให้การสร้างทีมสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างองค์กรเกิดติดขัดได้และอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำระบบงานแบบ Agile มาใช้ภายในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน องค์กรควรมีการจัดตั้งทีมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการสร้างทีมสัมพันธ์และการสร้างความสอดคล้องด้านการดำเนินงานและข้อมูลระหว่างองค์กร โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารและวางแผนนโยบายการดำเนินงานระหว่างองค์กรอย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตระยะเวลาการดำเนินงานตามแผน รวมถึงการให้ความรู้ การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมกิจกรรมที่ให้นักงงานในฝ่ายงานที่มีความเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมศึกษาแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างองค์กรเปิดโอกาสให้นักงงานสามารถทดลองเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการออกแบบระบบการทำงานที่รวดเร็วเพื่อให้ได้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External risk) พบว่าในส่วน of ความเสี่ยงที่เกิดจากการนำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในด้านการสื่อสารทางการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ ก็อาจจะเกิดความผิดพลาดของเนื้อหาหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูลถึงแม้ผ่านการคัดกรองตามกลยุทธ์ในการตรวจสอบและแก้ไขภายหลังการเผยแพร่แล้ว แต่เมื่อข้อมูลได้ถูกเผยแพร่ไปสู่ผู้บริโภคมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากการสื่อสารการตลาดที่มีต่อสังคมออนไลน์ องค์กรควรมีการจัดเตรียมมาตรการสำรองในการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อหาข้อสรุป แก้ไขข้อผิดพลาดและทำการแถลงการณ์อย่างรวดเร็วที่สุดในกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินเมื่อเกิดการต่อต้านจากสังคมออนไลน์ต่อข้อมูลที่ผิดพลาดเพื่อลดความเสียหายและรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรที่มีต่อสังคมต่อไปได้

โดยสรุปแล้วเมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของบริษัทฯ กรณีศึกษานั้น หากองค์กรสามารถที่จะจัดสรรทรัพยากรและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้ผ่านการบริหารทั้งการส่งเสริมพนักงานภายในและการเจรจาร่วมกับพาร์ทเนอร์

ได้อย่างเหมาะสม ร่วมกับข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยง องค์กรก็จะสามารถผลักดันให้การนำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเกิดขึ้นได้จริง อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะนี้อาจต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงเพิ่มเติมหากต้องการนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับธุรกิจอื่นๆ

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษากรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยเป็นการศึกษาการปรับตัวของสินค้าหมวดสุขภาพที่จัดจำหน่ายผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อเป็นหลัก ดังนั้นในการวิจัยครั้งถัดไปจึงควรวิจัยเพิ่มในส่วนของการปรับตัวของธุรกิจสินค้าหมวดสุขภาพที่มีความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่ายหรือออนไลน์เป็นหลักกว่าเป็นอย่างไร

2. งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกรณีศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหมวดสุขภาพในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจเพียงรายเดียว ซึ่งแม้ว่าจะได้ข้อมูลในเชิงลึกแต่อาจไม่ได้ข้อมูลในเชิงกว้าง ดังนั้นในการวิจัยครั้งถัดไปจึงควรวิจัยเพิ่มในส่วนของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมสินค้าหมวดสุขภาพเชิงปริมาณร่วมด้วย เพื่อให้ได้ผลวิจัยในวงกว้างที่กลุ่มตัวอย่างใหญ่ขึ้นและเป็นตัวแทนของภาพรวมธุรกิจทั้งหมด

3. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องของบริษัทร้านค้าพาร์ตเนอร์ที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย จึงได้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เพียงในส่วนของการดำเนินธุรกิจองค์กรและผลกระทบด้านอุปสงค์ ดังนั้นในการวิจัยครั้งถัดไปจึงควรวิจัยเพิ่มในส่วนซัพพลายเออร์ เพื่อที่จะสามารถศึกษาถึงภาพรวมของธุรกิจตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำรวมถึงผลกระทบด้านอุปทาน นำไปสู่การวางกลยุทธ์การปรับตัวและทิศทางของธุรกิจได้ตลอดจนการศึกษาเพื่อการเสนอกลยุทธ์ในด้านการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานในระหว่างภาวะวิกฤติได้

บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2563). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(4), 402-422.
- กรมควบคุมโรค, กองโรคติดต่อทั่วไป, กองระบาดวิทยา. (2563). *สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาตรการสาธารณสุข และปัญหาอุปสรรคการป้องกันควบคุมโรคในผู้เดินทาง*. สืบค้น 8 มิถุนายน 2565, จาก <https://ddc.moph.go.th/uploads/files/2017420210820025238.pdf>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2564). *สำรวจ 'ค้าปลีก' กระแทบแค่ไหนจากวิกฤติ 'โควิด-19' ปี 2564 ยังหนักหน่วงหรือ คลี่คลาย?*. สืบค้น 10 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/916329>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2565). *ส่อง 3 เทรนด์ "Healthcare" หลังวิกฤติ "โควิด-19"*. สืบค้น 8 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social/997276>
- จริยา กลิ่นจำปา. (2563). *กลยุทธ์ทางการตลาดในการบริหารศูนย์การค้าในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. สืบค้น 17 สิงหาคม 2565, จาก <https://doi.org/10.14457/TU.the.2020.898>
- ณัฐวัฒน์ คณารักษ์สมบัติ. (2563). *กลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพทางสื่อโฆษณาออนไลน์ในช่วงการระบาดของไวรัสโควิด-19*. *วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 9(2), 160-171.
- ชนม์นิธิส ไชยสิงห์ทอง. (2564). *Supply Chain Disruption ความรุนแรงและผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก*. สืบค้น 8 มิถุนายน 2565, จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_1Dec2021.aspx
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2563). *ความปกติรูปแบบใหม่หรือวิถีชีวิตปกติแบบใหม่ภายหลังโรคอุบัติใหม่โควิด-19 : ธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจร้านอาหาร กับทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ไทย*. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 246-274

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร. (2564). ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 16(2), 103-120."
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์ (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่. (2018). สืบค้น 12 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/io-modern-trade-20>
- นันทิยา หุตานวัตร และ ณรงค์ หุตานวัตร. (2545). *SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*. อุบลราชธานี: คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ภาณุมาศ สุยบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น, ศุภสุดา ต้นชะโร (2565). การวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบเชิงสำรวจปัจจัยการปรับตัวของผู้ประกอบการที่มีต่อการดำเนินกิจการเพื่ออยู่รอดของธุรกิจภายใต้วิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด 19. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(3), 48-57.
- มนัสชนก ไชยรัตน์. (2564). พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปช่วงสถานการณ์ COVID-19 ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. สาขาวิชาการบัญชี, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(3), 163 – 175.
- สร้อยญา จันทร์สว่าง. (2564). “โควิด-ล็อกดาวน์-เคอร์ฟิว” ทูบค้าปลีกสูญ 2.7 แสนล้าน! แสนร้านค้าจ่อ “ปิดกิจการ”. สืบค้น 10 มิถุนายน 2565, จาก [https:// www.bangkokbiznews.com/business/953196](https://www.bangkokbiznews.com/business/953196)
- ธีรกิตติ นวรัตน์ ณ อรุณา. (2540). พันธมิตรทางธุรกิจ : ทางเลือกใหม่ของธุรกิจไทยในยุคโลกาภิวัตน์, *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 19(72), 1-11

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Saha, P. K., & Anik, R. H. (2020). Enhancing supply resilience in the COVID-19 pandemic: A case study on beauty and personal care retailers. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 2(3), 143-159.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1989), Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 2135.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). U.S.A: South-Western Publishing.
- Porter, Michael E., (1980). *Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, Michael E., (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Rastogi, N.I.T.A.N.K., & Trivedi, M.K. (2016). PESTLE Technique—a Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Robins, S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shen, Z. M., & Sun, Y. (2021). Strengthening supply chain resilience during COVID-19: A case study of JD. com. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1002/joom.1161>
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy* (9th ed.). Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Zabarauskas, J., & Hagi, A. (2022). *Impact of Covid-19 on Retail Strategies Adopted by Grocery Stores in Sweden* (Bachelor thesis) Jönköping University. Retrieved August, 17 2022, from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1665657&dswid=-6367>

