



การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจครอบครัว

Crisis Management in Family Business

อัญชลี รักษิระธรรม^{1*} สุวรรณ พลอยศรี¹ ชัชชัย สุวรรณรัตน์¹ พิชามพ พันธุ์แพ²

Anchalee Rakariyatham^{1*} Suwanna Ploysri¹ Chatchai Suwannarat¹ Pichaphob Panphae²

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

¹Faculty of Business Administration, Payap University

²คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

²Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

Email: jimanchalee1@gmail.com

Received : 8 มิถุนายน 2565

Revised : 19 กรกฎาคม 2565

Accepted : 30 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ และมีความตึงเครียด สามารถเกิดขึ้นได้กับธุรกิจทุกระดับไม่ว่าธุรกิจครอบครัว บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะวิกฤต ประเภทของภาวะวิกฤตและภาวะวิกฤตในธุรกิจครอบครัว วงชีวิตภาวะวิกฤตและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต ตลอดจนกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต และตัวอย่างของธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ในการรับมือโดยเฉพาะในกรณีภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้เขียนคาดหวังว่าความรู้ความเข้าใจดังกล่าวส่งผลให้ผู้นำธุรกิจได้ตระหนักถึงภาวะวิกฤตต่างๆ และวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบ ปรับตัวเพื่อตอบสนองภาวะวิกฤต และเปลี่ยนความท้าทายให้กลายเป็นโอกาสของธุรกิจได้

คำสำคัญ: การจัดการภาวะวิกฤต, ธุรกิจครอบครัว

Abstract

A crisis is an unusual and stressful event. It can occur in businesses of all levels, including family businesses. This article aims to understand the crisis, types of crises and crises in the family business, crisis life cycle, crisis management, crisis management strategies, as well as examples of how business employed such

* Corresponding Author



the strategies to deal with different types of crises, especially those occurring during the COVID-19 pandemic. The authors hope that the knowledge derived from this study will encourage business leaders to be aware of crises and carefully plan their business operations appropriately to crises and turn challenges into business opportunities.

Keywords: Crisis Management, Family Business

บทนำ

ธุรกิจครอบครัว หน่วยธุรกิจพื้นฐานที่เก่าแก่ที่สุดของโลก กำลังเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วงสองปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงที่ทั่วโลกเผชิญกับภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ธุรกิจในประเทศไทยได้รับผลกระทบดังกล่าว ส่งผลให้หลายธุรกิจต้องปรับตัวหรือยกเลิกกิจการ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้นำเสนอรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายเดือนในหัวข้อการจัดตั้งและยกเลิกกิจการนิติบุคคลรายเดือนประจำเดือนธันวาคมปี 2562 เปรียบเทียบ ปี 2563 ในช่วงเวลาเดียวกัน พบว่า มีการจัดตั้งธุรกิจใหม่ จำนวน 3,158 ราย และ 3,287 ราย ตามลำดับ โดยเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 4.17 การจัดตั้งธุรกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้นสาเหตุหนึ่งมาจากแรงงานที่ถูกเลิกจ้างหางานใหม่ด้วยการเปิดกิจการใหม่ ในขณะที่มีธุรกิจยกเลิกกิจการจากจำนวน 5,666 ราย เป็น 6,013 รายตามลำดับ โดยเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 6.1 การปิดกิจการที่เพิ่มมากขึ้นสะท้อนมาจากตัวเลขลูกจ้างที่ขอชดเชยจากประกันสังคมสูงขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ผลกระทบของโควิด-19 กระทบต่อรายได้ ภาระหนี้ ทำให้ธุรกิจต่างปรับตัวได้ยากโดยเฉพาะธุรกิจในกลุ่มท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563 ; 2564) ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างมากคือ ธุรกิจที่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีทรัพยากรหรือเงินทุนไม่มากพอที่จะรองรับมาตรการต่างๆ ที่ภาครัฐบังคับใช้ เช่น พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ที่ห้ามมิให้บุคคลได้ออกนอกเคหสถานภายในระยะเวลาที่กำหนด ห้ามมิให้มีการชุมนุม หรือมั่วสุมกัน ห้ามการใช้เส้นทางคมนาคม หรือยานพาหนะ หรือกำหนดเงื่อนไขการใช้เส้นทาง ห้ามการใช้อาคาร หรือเข้าไป หรืออยู่ในสถานที่ใดๆ เป็นต้น (พระราชกำหนด - การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548, 2548) ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อมต้องประสบกับปัญหาและความยากลำบากในช่วงเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การต่อสู้กับภาวะวิกฤต การปิดกิจการ หรือล้มละลายของธุรกิจครอบครัวไม่ใช่เพียงสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่อสังคมในฐานะที่ครอบครัวเป็นหน่วยย่อยที่สุดของสังคมอีกด้วย บทความนี้จะนำเสนอเนื้อหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต ด้วยความคาดหวังที่จะสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะวิกฤต และสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัวและอาจพัฒนาไปสู่ภาวะวิกฤตได้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวงจรชีวิตภาวะวิกฤตและแนวทางจัดการภาวะวิกฤต ตลอดจนกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้รับมือเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต



ความหมายของภาวะวิกฤตและธุรกิจรอบครัว

“ภาวะวิกฤต หรือ วิกฤต (Crisis)” เมื่อใดที่ผู้คนได้ยินคำนี้ ก็มักถูกกระตุ้นให้รู้สึกถึงความเสี่ยงภัย อันตราย ความไม่แน่นอนที่คับคูลเข้ามา ตามพจนานุกรมคำว่า “ภาวะวิกฤต” มีรากศัพท์มาจากคำกริยากรีกโบราณ “krinein” หมายถึง แยกแยะ เลือกลงตัดสินใจ และคำนาม “krisis” ซึ่งหมายถึงการพิพากษา การตัดสินใจ (Longman Dictionary, 2022) ในภาษาจีนใช้คำว่า “weiji, 危机” โดยเป็นคำที่มาจาก อักษร 2 ตัว คือ wēi, 危 ซึ่งหมายถึงอันตราย (danger) และ jī, 机 ซึ่งหมายถึงโอกาส (opportunity) โดยได้ให้ความหมายว่า คือสถานการณ์ที่มีปัญหามากมายที่จะต้องจัดการอย่างรวดเร็วหรือเร่งด่วนเพื่อไม่ให้สถานการณ์เลวร้ายหรือเป็นอันตรายมากขึ้น (MDBG Chinese Dictionary, 2022; Collinsdictionary.com, 2022)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของคำว่าภาวะวิกฤตไว้ อาทิ Almond และคณะ กล่าวว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นอันตรายต่อผู้คน องค์กร หรือสังคม ขณะที่ Barton และ Devlin ให้ความหมายไว้ในทิศทางเดียวกันว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเป็นอันตรายต่อผู้คน ชื่อเสียง หรือสภาพการเงินขององค์กร เป็นช่วงเวลาที่เกิดความไม่แน่นอนสำหรับองค์กร โดยมีความเป็นไปได้อย่างมากที่จะเกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Almond et al., 1973, Barton, 2007; Devlin, 2007 อ้างถึงใน Canyon, 2020) ขณะที่ Harvard Business Press. (2004) ให้นิยามว่า ภาวะวิกฤตคือการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือกำลังพัฒนาตาม ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการการแก้ไขทันที สำหรับธุรกิจ ภาวะวิกฤตคือสิ่งที่มีโอกาสสร้างความเสียหายอย่างฉับพลันและร้ายแรงต่อพนักงาน ชื่อเสียง หรือผลกำไรของบริษัท นอกจากนี้ Venette (2003) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตเป็น กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่ระบบเก่านั้นไม่สามารถดำรงอยู่หรือรักษาไว้ได้อีกต่อไป

จากนิยามเหล่านี้ สรุปได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่อันตราย มีความไม่แน่นอนสูง อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยฉับพลัน โดยอาจไม่มีการเตือนล่วงหน้า ส่งผลกระทบสร้างความเสียหายต่อ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร กระทบต่อชีวิตและหรือทรัพย์สินในแง่ลบ ดังนั้นจึงเป็นสถานการณ์ที่ผู้คนหรือ องค์กรไม่ยอมให้เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะเข้าไปแก้ไขหรือจัดการ

ภาวะวิกฤตมีความเกี่ยวพันอย่างมากกับคำว่า “ความเสี่ยง (Risk)” โดยความเสี่ยงนั้น หมายถึง ความไม่แน่นอนและความรุนแรงของเหตุการณ์และผลที่ตามมา (หรือผลลัพธ์) ของกิจกรรมที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีมนุษย์ให้ความสำคัญ หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Aven & Renn, 2009; ISO, 2018) ในขณะที่ กิตติ บุญนาค (2554) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง ปรากฏการณ์อันไม่พึงประสงค์ต่อองค์กร ซึ่งตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น โดย ปรากฏการณ์เหล่านั้นอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกองค์กรก็ได้ และถ้าปรากฏการณ์อันไม่พึงประสงค์ เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง ก็จะนำพาองค์กรไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จึงสรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ ที่มีโอกาสอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค ความเสียหาย ความ ผิดพลาด และความสูญเสีย โดยอาจมีผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรจนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ จะเห็นว่า ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือยังไม่ได้เกิด ในขณะที่ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ได้รับ ผลกระทบแล้ว โดยภาวะวิกฤตบางเรื่องอาจมีพัฒนาการมาจากความเสี่ยงที่ถูกละเลยหรือไม่ได้รับการบริหารจัดการที่ดีพอ



ภาวะวิกฤตสามารถพบได้ในทุกที่ทุกวงการโดยไม่เลือกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) และแม้แต่ธุรกิจครอบครัวก็ไม่ได้ได้รับการยกเว้น ครอบครัวนั้นถือว่าเป็นหน่วยย่อยพื้นฐานของสังคมที่มีสมาชิกที่เกี่ยวข้องกันโดยสายเลือด คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (2537) ได้กล่าวว่า ครอบครัว หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความผูกพันกันทางอารมณ์และจิตใจมีการดำเนินชีวิตร่วมกัน รวมทั้งพึ่งพิงกันทางสังคมเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กันทางกฎหมายและทางสายโลหิต ดังนั้นเมื่อครอบครัวดำเนินธุรกิจเพื่อยึดเป็นอาชีพในการแสวงหารายได้เข้าสู่ครอบครัวเพื่อยังชีพ จึงเกิดเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยย่อยทางธุรกิจที่มีขนาดเล็กและกระจายอยู่ในระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ มีผู้ให้นิยามธุรกิจครอบครัวไว้ อาทิ นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธิต, และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวหมายถึง ธุรกิจที่มีการดำเนินการโดยครอบครัวเป็นเจ้าของ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการความมั่นคงทางการเงินของครอบครัว โดยธุรกิจเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงานทำที่มั่นคงและหาเลี้ยงตัวเองได้ Poza (2010) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่ถือหุ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 โดยสมาชิกในครอบครัวสองคนหรือมากกว่านั้นหรือโดยหุ้นส่วนครอบครัว ครอบครัวมีอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท และการจัดการ มีการสร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สมาชิกครอบครัวทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการหรือเป็นผู้ถือหุ้น มุ่งหวังที่จะส่งผ่านธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจในครอบครัวที่มีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือจากการสมรส โดยมีสมาชิกในครอบครัวส่วนหนึ่งเป็นผู้บริหารจัดการธุรกิจที่มีสิทธิเพียงพอบนการควบคุมบริหารจัดการ วางแผนและกำหนดนโยบาย รวมถึงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจ และที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไป

โดยสรุป ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่มีการดำเนินการโดยครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของ ผู้บริหารมาจากสมาชิกของครอบครัวอย่างน้อยสองคน มีอำนาจในการตัดสินใจ บริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองความมั่นคงและความมั่งคั่งทางการเงินของครอบครัว และมุ่งหวังที่จะส่งต่อธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไป ทั้งนี้ธุรกิจครอบครัวนั้นอาจเป็นธุรกิจที่ขนาดใหญ่ ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ก็ได้ SMEs ไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว จากฐานข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในไทยของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เมื่อพิจารณาทั้งในด้านจำนวนและรายได้ พบว่า บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีอย่างน้อย ร้อยละ 58 จากจำนวน SMEs ทั้งหมดที่จดทะเบียนและทำการกิจการอยู่ในปี 2561 (ประมาณ 7 แสนราย) และมีรายได้รวมทั้งหมด 14.5 ล้านล้านบาทในปี 2560 ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 75 ของรายได้รวมของ SMEs ทั้งหมดในประเทศไทย (19.4 ล้านล้านบาท) (รัชชานนท์ โชติพุดศิลป์, 2562) ทั้งนี้ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562) ได้ให้นิยาม SMEs โดยแบ่งภาคธุรกิจออกเป็นธุรกิจที่อยู่ในภาคการผลิต และธุรกิจภาคการค้าและบริการ วิสาหกิจถูกจำแนกเป็น 1) วิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วย วิสาหกิจขนาดย่อม (Micro) และวิสาหกิจขนาดย่อม และ 2) วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) โดยการใช้จำนวนการจ้างงานและรายได้เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่ง ซึ่งแสดงดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงการแบ่งประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาคธุรกิจ	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)				วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	
	วิสาหกิจขนาดย่อม		วิสาหกิจขนาดย่อม			
	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้
ภาคการผลิต	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 100 ลบ.	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 500 ลบ.
ภาคการค้าและบริการ	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ลบ.	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 300 ลบ.

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562)

อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตนั้นสามารถเกิดขึ้นกับธุรกิจประเภทใดหรือขนาดใดก็ได้ สิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการคือการรับมือกับภาวะวิกฤตประเภทต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งวิกฤตบางประเภทอาจเกิดขึ้นโดยฉับพลันจึงยากที่ธุรกิจจะหลีกเลี่ยง ในขณะที่บางประเภทสามารถหลีกเลี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงได้

ประเภทของภาวะวิกฤตและภาวะวิกฤตในธุรกิจครอบครัว

James and Wooten (2005) แบ่งภาวะวิกฤตเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทันทีทันใดหรืออย่างฉับพลัน (Sudden Crises) โดยเป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น เช่น ภัยพิบัติจากธรรมชาติ การโจมตีของผู้ก่อการร้าย การระเบิดของโรงงาน ความรุนแรงในที่ทำงาน การปลอมแปลงสินค้า การก่อวินาศกรรม การเข้าซื้อกิจการอย่างไม่เป็นธรรม การลักพาตัวผู้บริหาร การทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และการหยุดชะงักทางด้านเทคโนโลยี ภาวะวิกฤตประเภทนี้เป็นเรื่องที่น่าอยู่เหนือการควบคุมของผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นก็มักได้รับความสนใจและความเข้าใจจากสาธารณชน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่มีการระบาดจนถึงปัจจุบัน (ข้อมูลเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565) พบมีผู้ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 มากกว่า 516 ล้านคนทั่วโลก สำหรับประเทศไทยพบมียอดสะสมผู้ติดเชื้อสะสมตั้งแต่ปี 2563 มากกว่า 4.5 ล้านคน และมียอดสะสมผู้เสียชีวิตจำนวนมากกว่า 30,000 คน (แอตมิน เอ็มไอไอ, 2565) ผลกระทบจากภาวะวิกฤตในครั้งนี้มีลักษณะสำคัญในสามมิติ ได้แก่ 1) ความครอบคลุม (Coverage) ทุกประเทศทั่วโลกล้วนได้รับผลกระทบอย่างมาก 2) มิติหลากหลาย (Dimensions) ความเป็นอยู่ของประชาชนหลายด้านเปลี่ยนไปจากเดิม ด้านชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตด้วยรูปแบบใหม่ 3) ความยืดเยื้อ (Prolongment) การระบาดของโรคมีระยะเวลายาวนานมากกว่า 2 ปี (ริเชิร์ช อินเทลลิเจนซ์ ทีม, 2563)

2) ภาวะวิกฤตที่ค่อยๆ เกิด หรือค่อยๆ ทำลายตัวเองช้าๆ (Smoldering Crises) เป็นเหตุการณ์ที่เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ เรื่องเล็กๆ ปัญหาภายในบริษัท ลูกหลานและสะสมพลังมากขึ้นจากนั้นปรับสถานะเป็นภาวะวิกฤต เช่น ข่าวลือ/เรื่องอื้อฉาว ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การรับสินบน การลวงละเมิดทางเพศ การเคลื่อนไหวของผู้บริโภค การบริหารจัดการที่ผิดพลาด การให้เบาะแสหรือข้อมูลความจริงที่ถูกปิดบังไว้เพื่อให้มีการตรวจสอบ การฟ้องร้องดำเนินคดี



การมีข้อพิพาทแรงงาน และข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ภาวะวิกฤตประเภทนี้เป็นภาวะวิกฤตที่พบได้มากที่สุดในการองค์กร อันเป็นผลมาจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการองค์กรของฝ่ายบริหาร เช่น กรณี เทสลา อิงก์ (Tesla Inc.) ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้าประกาศเรียกคืนรถยนต์รุ่น Model S และ Model X ที่ผลิตระหว่างปีค.ศ. 2016-2022 รุ่น Model 3 ที่ผลิตระหว่างปีค.ศ. 2017-2022 และ Model Y ที่ผลิตระหว่างปีค.ศ. 2020-2022 จำนวน 53,822 คัน ซึ่งเป็นรุ่นที่มีซอฟต์แวร์ขับเคลื่อนอัตโนมัติอย่างเต็มรูปแบบของเทสลา หลังจากพบปัญหาด้านซอฟต์แวร์ที่ส่งผลต่อฟีเจอร์ “Rolling Stop” ซึ่งอาจทำให้รถไม่จอดหยุดนิ่งสนิทระหว่างเคลื่อนผ่านป้าย “หยุด” บริเวณทางแยก ทั้งนี้อาจเป็นอันตรายและเกิดความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุได้ (เทสลา เรียกคืนรถกว่า 53,000 คัน พบปัญหาซอฟต์แวร์เสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ, 2565)

สำหรับธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นได้ทั้งธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจ SMEs ต่างก็ต้องเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตประเภทต่างๆไม่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป เช่น ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นฉับพลันจากภัยธรรมชาติ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกธุรกิจต้องเผชิญในลักษณะเดียวกัน อาทิ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจที่ต้องดำเนินการตามมาตรการหรือนโยบายของภาครัฐ เช่น การล็อกดาวน์ประเทศ การปิดสถานประกอบการโดยเฉพาะสถานบันเทิงที่มีโอกาสเป็นแหล่งแพร่กระจายเชื้อ เป็นต้น หรือภาวะวิกฤตที่ค่อยๆพัฒนาอย่างช้าๆจากความบกพร่องในการบริหารจัดการ การไม่สามารถปรับตัวภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการละเลยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาด้านการเงิน โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงิน การขาดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะเฉพาะตัวของธุรกิจครอบครัวที่อยู่ภายใต้การทับซ้อนของมิติ 3 มิติ (Tagiuri and Davis, 1996) คือ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ จึงมีประเด็นด้านความเสี่ยง ความท้าทาย และภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในบริบทของครอบครัว ซึ่งอาจพัฒนาความรุนแรงจนเป็นจุดอ่อน ความเสี่ยง และเป็นภัยคุกคามที่นำไปสู่ภาวะวิกฤตของธุรกิจครอบครัวได้ อาทิ ธุรกิจครอบครัวไม่มีการวางแผนการสืบทอดกิจการ มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในครอบครัว การบริหารทรัพยากรไม่เป็นระบบ การจัดสรรผลประโยชน์ไม่เป็นธรรม ขาดบุคลากรที่จะช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ ไม่มีผู้สืบทอดตำแหน่ง ขาดความรู้ด้านการบริหาร การเงิน เทคโนโลยี เป็นต้น (ไฮดอล แพลนเนอร์ คอนซัลติง, 2563)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤตแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทันทีทันใดหรือฉับพลันไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ โดยสาเหตุมักมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย 2) ภาวะวิกฤตที่ค่อย ๆ เกิดหรือค่อย ๆ ทำลายตัวเองช้า ๆ เป็นภาวะวิกฤตที่คาดเดาล่วงหน้าได้ ซึ่งโดยมากมักมีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความผิดพลาดในการบริหารงาน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากสินค้าหรือบริการของธุรกิจ นอกจากนี้ด้วยลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัว ปัจจัยภายในอาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตได้ เช่น การขาดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว ทั้งนี้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของวิกฤตจะช่วยทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรได้เตรียมการ วางกรอบนโยบาย แนวปฏิบัติต่างๆเพื่อจัดการกับวิกฤตเหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้น

วงชีวิตภาวะวิกฤตและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตมีลักษณะเฉพาะคือ เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด ก่อให้เกิดความประหลาดใจ (Surprise) มีภาวะของภัยคุกคาม(Threat) ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กร และองค์กรมีระยะเวลาสั้นๆ



ในการตัดสินใจตอบสนองต่อเหตุการณ์ดังกล่าว (Short Response Time) เพื่อให้เหตุการณ์กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด (Hemmann, 1963)

Pearson and Mitroff (1993 อ้างถึงใน James & Wooten, 2005) ได้นำเสนอวงจรชีวิตของภาวะวิกฤตเพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานสำหรับการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยวงจรชีวิตดังกล่าวประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจจับสัญญาณ

ในขั้นตอนนี้ ความชัดเจนของสถานการณ์วิกฤตอาจยังมีไม่มาก แต่จะมีร่องรอยหรือสัญญาณความผิดปกติบางอย่าง อย่างไรก็ตาม สัญญาณเตือนเหล่านี้มักจะไม่ได้รับการดูแลหรือความสนใจจากฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น ผู้บริหารคิดว่าปัญหานั้นไม่ร้ายแรง หรืออาจคาดการณ์ว่าธุรกิจอาจไม่ได้รับผลกระทบ ดังนั้นการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้บริหารจึงมีผลอย่างมากที่จะทำให้การตรวจจับสัญญาณต่าง ๆ นั้นล้นหลาม ผู้บริหารองค์กรจึงควรตั้งคำถามในประเด็นต่อไปนี้

- พื้นที่หรือจุดเสี่ยงขององค์กรคืออะไร
- พื้นที่หรือจุดเสี่ยงขององค์กรจะส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตได้อย่างไร
- การเพิกเฉยต่อสถานการณ์และการปฏิบัติใดบ้างที่อาจนำองค์กรไปสู่ภาวะวิกฤต
- องค์กรรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องเผชิญหน้าหรือไม่
- ระบบและนโยบายขององค์กรที่มีนั้นมีส่วนช่วยในกรณีที่ภาวะวิกฤตนั้นอาจเกิดขึ้นได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการ/การป้องกัน

ขั้นตอนการเตรียมการและการป้องกัน เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นว่า การวางแผนและการเตรียมการที่เหมาะสม จะทำให้ธุรกิจสามารถหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกภาวะวิกฤตที่องค์กรจะสามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ด้วยการวางแผนและความคาดหมาย จะทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะป้องกันวิกฤตบางอย่างและสามารถจัดการกับสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ได้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรจึงควรตั้งคำถามในประเด็นต่อไปนี้

- ผู้บริหารได้สร้างแผนการตอบสนองต่อวิกฤตหรือไม่
- องค์กรได้จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการป้องกันภาวะวิกฤตหรือไม่
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเอื้ออำนวย ให้ความสะดวก หรือขัดขวางการแก้ไขปัญหาวิกฤติหรือไม่
- องค์กรได้พัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสร้างความพร้อมของสมาชิกในการตอบสนองต่อวิกฤตหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมความเสียหาย

การควบคุมความเสียหาย เป้าหมายของระยะนี้คือการจำกัดภัยคุกคามทางการเงินและภัยคุกคามอื่น ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่ใช้หรือดำเนินกลยุทธ์แล้วสามารถทำให้วิกฤตนั้นยุติลงได้ ผู้บริหารองค์กรจึงควรตั้งคำถามในประเด็นต่อไปนี้

- องค์กรอยู่ในสถานะที่จะใช้กลยุทธ์เพื่อจำกัดความเสียหายในช่วงวิกฤตหรือไม่
- องค์กรมีวิธีควบคุมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตอย่างไร
- ใครคือผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรต้องคำนึงถึงและองค์กรต้องทำอะไรเพื่อให้พวกเขาพึงพอใจ



- องค์กรควรสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียด้วยข้อมูลข่าวสารใดและควรสื่อสารอย่างไร

ระยะที่ 4 การฟื้นตัวของธุรกิจ

เป้าหมายสูงสุดประการหนึ่งของสถานการณ์วิกฤตใด ๆ คือการกลับไปสู่ "ภาวะปกติของธุรกิจ" ในขั้นตอนการกู้คืนธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจฟื้นตัว ทั้งนี้สิ่งที่สร้างความแตกต่างให้กับผู้บริหารวิกฤตคือความสามารถในการจัดทำแผนเพื่อการฟื้นตัวในระยะสั้นและระยะยาว และการคิดนอกกรอบซึ่งอาจแตกต่างไปจากกระบวนการทัศน์ทางธุรกิจแบบเดิม โดยนำไปสู่กระบวนการทัศน์ทางธุรกิจใหม่ ผู้บริหารองค์กรจึงควรตั้งคำถามในประเด็นต่อไปนี้

- องค์กรมีแผนการฟื้นตัวระยะสั้นและระยะยาวหลังจากภาวะวิกฤตอย่างไร
- ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญอะไรบ้างในการพลิกฟื้นจากวิกฤต
- องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดใดในการประเมินผลการดำเนินงานของกลยุทธ์การกู้คืนธุรกิจ
- ผู้นำจะสื่อสารผลลัพธ์สุดท้ายของขั้นตอนการกู้คืนธุรกิจอย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 การเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการของการได้มา การตีความ การดำเนินการ และการเผยแพร่ข้อมูลใหม่ทั่วทั้งองค์กร องค์กรควรประเมินผลสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การเตรียมพร้อมได้ดียิ่งขึ้นสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต โดยทั่วไปรายงานมักกล่าวถึงเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น วิธีการที่ใช้เพื่อควบคุมวิกฤต เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรจึงควรตั้งคำถามในประเด็นต่อไปนี้

- องค์กรเรียนรู้อะไรจากวิกฤต
- ผู้นำได้มีการทบทวนความผิดพลาดและพฤติกรรมในอดีตหรือไม่
- องค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อป้องกันวิกฤตการณ์ในอนาคตหรือไม่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วงชีวิตของภาวะวิกฤตแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจจับสัญญาณ 2) การเตรียมการ/การป้องกัน 3) การควบคุมความเสียหาย 4) การฟื้นตัวของธุรกิจ และ 5) การเรียนรู้ สำหรับธุรกิจแล้วขั้นตอนการตรวจจับสัญญาณมีความสำคัญยิ่ง การเตรียมการในรูปแบบต่างๆ เช่น การติดตามความผิดปกติ การเฝ้าระวัง หรือการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนต่างๆ การจัดทำแผนหรือแนวทางเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจเรียกได้ว่าเป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันบรรเทาภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตามเมื่อวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว ผู้นำองค์กรก็ต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินการขององค์กร

กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

ธุรกิจรอบครัว เมื่อต้องเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตอันอาจมีที่มาจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายในองค์กร การจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการอยู่รอดและดำรงอยู่ในระยะยาว

Wenzel, Stanske, and Lieberman (2021) ได้นำเสนอแนวทางในการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ในช่วงที่ธุรกิจประสบกับภาวะวิกฤต สามารถทำได้ใน 4 รูปแบบ คือ การลดขนาดหรือการตัดทอน การอดทนหรือเพียรพยายาม การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการยุติกิจการ

1) การลดขนาดหรือการตัดทอน (Retrenchment) การตอบสนองเชิงกลยุทธ์รูปแบบนี้มีให้เห็นอย่างชัดเจนในช่วงที่ธุรกิจเผชิญกับภาวะวิกฤต มาตรการต่างๆจะถูกนำมาใช้ในการลดค่าใช้จ่าย เช่น การลดต้นทุน สินทรัพย์



ผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนค่าเสียห่วยหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆลง มาตราการเหล่านี้เป็นการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโดยตรงในลักษณะที่ตึงใจลดขนาด ลดขอบเขตของธุรกิจในระยะสั้นเพื่อความอยู่รอด อย่างไรก็ตามมาตรการบางอย่าง เช่น การเลิกจ้างนั้น มีผลทำให้ประสิทธิภาพของธุรกิจลดลง และส่งผลต่อการฟื้นตัวในระยะยาว ในขณะที่การปรับปรุงโดยการมุ่งประสิทธิภาพของกิจกรรมที่มีอยู่ด้วยการลดความซับซ้อน ซ้ำซ้อน และเพิ่มความโปร่งใสจะเป็นพื้นฐานที่มั่นคงของธุรกิจในการดำรงอยู่ต่อไป ตัวอย่างเช่น กรณีของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ "แสนสิริ" ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ได้เลิกจ้างพนักงานในเครือกว่า 600 ราย คิดเป็นร้อยละ 15 ของพนักงานทั้งหมด โดยมีผลมาจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ทำให้ปริมาณความต้องการของลูกค้าในตลาดอสังหาริมทรัพย์ลดลง อีกทั้งจำนวนงานหรือโครงการที่จะเปิดจำหน่ายมีปริมาณลดลง และไม่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงาน และกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับลดกำลังคน เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงาน โครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤตดังกล่าว (ปลดฟ้าผ่าอีกราย!"แสนสิริ"เลิกจ้าง 600 คนเช่นพิษโควิด-19, 2563)

2) การอดทน/เพียรพยายาม (Persevering) เป็นมาตรการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การรักษาสภาพที่เป็นอยู่การดำเนินธุรกิจและกิจกรรมอย่างต่อเนื่องในช่วงภาวะวิกฤต และบรรเทาผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์จากภาวะวิกฤตนั้น การอดทน/เพียรพยายามอาจเป็นกลยุทธ์การตอบสนองที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะเมื่อเชื่อมโยงกับความพร้อมด้านทรัพยากรจากภายใน เช่น ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรและคนในครอบครัว แหล่งทุนภายในที่พร้อมให้โอกาสธุรกิจโดยไม่หวังผลตอบแทนในทันที สายสัมพันธ์ที่พร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ความพร้อมด้านทรัพยากรจากภายนอกองค์กร เช่น เครือข่ายพันธมิตรซึ่งเป็นทุนทางสังคม แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในกรณีฉุกเฉิน ก็เป็นปัจจัยที่ช่วยให้กลยุทธ์การตอบสนองรูปแบบนี้เหมาะกับการขับเคลื่อนธุรกิจในระยะกลาง อย่างไรก็ตามความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาของภาวะวิกฤตด้วย ยิ่งระยะเวลาของภาวะวิกฤตยาวนานเท่าใดทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวก็จะยิ่งขาดแคลนมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น กรณีของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้ประกอบการร้านซักรีดเปิดพะไล ร้านอาหารย่านตลาดพร้าววังหินซึ่งเปิดบริการมากกว่า 35 ปี เปิดบริการ 11.00 - 04.00 น. เมื่อรัฐบาลประกาศมาตรการล็อกดาวน์ เคอร์ฟิว และศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) มีมาตรการซึ่งเป็นแนวปฏิบัติด้านสาธารณสุขในสถานประกอบการประเภทร้านอาหารหรือเครื่องดื่ม ยอดขายของธุรกิจจากเดิมวันละกว่า 200 ตัว ลดลงถึงร้อยละ 80 ธุรกิจปรับตัวโดยปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการ เป็น 8.00 ถึงก่อน 22.00 น. และปรับจากการให้บริการนั่งรับประทานในร้านได้ เป็นการซื้อกลับบ้านเท่านั้น นอกจากนี้ได้เพิ่มบริการดีลิเวอรี่ผ่านแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการต่างๆ และเมื่อรัฐบาลมีมาตรการผ่อนคลายเป็นลำดับให้สามารถนั่งรับประทานในร้านได้ ทางร้านได้ดำเนินการตามมาตรการป้องกันอย่างเคร่งครัด เช่น การจัดโต๊ะที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อให้มีระยะห่างที่ปลอดภัย อย่างไรก็ตามภายใต้ภาวะวิกฤตดังกล่าวทางร้านได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อลดจำนวนพนักงานลงด้วยความสมัครใจจากเดิม 100 ราย เหลือเพียง 60 ราย แต่ไม่มีการปรับลดพนักงานในตำแหน่งก๊วนแม่แต่รายเดียว เพราะเป็นหัวใจหลักและเป็นจุดแข็งของร้านซึ่งเปิดพะไลที่นำมาใช้ต่อสู้กับวิกฤต (ปี ซี นิวส์ไทย, 2563) ทั้งนี้พบว่าธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มจำนวนไม่น้อยที่มีการปรับตัวในลักษณะเช่นนี้



3) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) มาตรการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การตระหนักถึงโอกาสและการปรับการดำเนินงานและกิจกรรมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ภาวะวิกฤตกระตุ้นให้ธุรกิจต้องคิดมากขึ้นเกี่ยวกับโอกาสใหม่ ๆ ที่ผ่านเข้ามา โอกาสในการพัฒนานวัตกรรมจะทำได้ง่ายขึ้นเมื่อธุรกิจมีจุดแข็งที่พร้อมต่อยอดเป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ หลายงานวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่านวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจใหม่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน หรือเกิดจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ธุรกิจอาจค้นหาวิธีใหม่ในการสร้างรายได้ในช่วงภาวะวิกฤต ซึ่งรูปแบบธุรกิจใหม่นั้นอาจกลายมาเป็นรูปแบบหลักในอนาคต ทั้งนี้ สภาพคล่องทางการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะเมื่ออยู่ในช่วงภาวะวิกฤต สภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจมักอยู่ในระดับต่ำ หรือมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารพลาดโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การตอบสนองอย่างสร้างสรรค์และมีศักยภาพจะทำให้ธุรกิจอยู่ในตำแหน่งที่แข็งแกร่งสำหรับอนาคตและอาจนำไปสู่ความยั่งยืนได้ (Wenzel et al., 2021) ตัวอย่างเช่น กรณีของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โรงแรมเลอเพอร์ วิลล่า รีสอร์ท และธุรกิจแพปลา ในอำเภอชนบท จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตดังกล่าว โดยพบว่ายอดการเข้าพัก รีสอร์ทซึ่งเป็นธุรกิจหลักลดลงอย่างมาก ในขณะที่ธุรกิจแพปลานั้นไม่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่เป็นร้านอาหารและโรงแรมต่างๆ ในจังหวัด ผู้ประกอบการปรับตัวด้วยการพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ในช่วงดังกล่าว ด้วยการดำเนินธุรกิจอาหารปักษ์ใต้สำเร็จรูปแช่แข็งภายใต้แบรนด์เลอเพอร์คิทเช่น โดยเป็นการต่อยอดจากจุดแข็งเดิมที่มีในธุรกิจโรงแรมคือ มีเชฟอาหารใต้ที่มีฝีมือดี มีองค์ความรู้ทางด้านอาหาร และธุรกิจแพปลาซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในการผลิตอาหารปักษ์ใต้สำเร็จรูปแช่แข็ง ทั้งนี้ก่อนเริ่มธุรกิจรูปแบบใหม่ ผู้ประกอบการได้สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานโดยให้เหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องปรับรูปแบบธุรกิจ สนับสนุนให้พนักงานต่อยอดทักษะเดิม และพัฒนาทักษะใหม่เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลาย เปิดเผยข้อมูลสถานะทางการเงินของธุรกิจ หยุดจ่ายเงินต้นและดอกเบี้ยเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ใช้เครื่องมือ Facebook Fanpage เพื่อเป็นช่องทางหลักในการทำตลาดออนไลน์ให้บริการดีลิเวอรี่สั่งอาหารแบบควบคุมอุณหภูมิ และกำหนดราคาแบบเป็นมิตร ด้วยแนวคิดดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจมีรายได้ต่อเนื่องเกือบเทียบเท่ารายได้จากโรงแรมเลอเพอร์ วิลล่า รีสอร์ท ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้ตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้โมเดลธุรกิจที่มีเลอเพอร์คิทเช่นและเลอเพอร์ วิลล่า รีสอร์ท ควบคู่กันไปเพื่อช่วยลดทอนความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง อีกทั้งการมีรายได้จากหลายช่องทาง จะส่งผลให้ฐานะทางการเงินของธุรกิจมีความมั่นคงยิ่งขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564)

4) การยุติกิจการ (Exit) เป็นการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบสุดท้ายที่ธุรกิจจะเลือกโดยการยุติการดำเนินงานหรือกิจกรรมทางธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเดินออกจากธุรกิจของตน เนื่องจากการตอบสนองภาวะวิกฤตด้วยการใช้กลยุทธ์อื่นๆ ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่สามารถทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อีกต่อไป โดยมากมักเกิดขึ้นกับธุรกิจที่มีสภาพอ่อนแอ ขาดจุดแข็งที่จะเป็นตัวเปิดเกมหรือใช้เป็นเครื่องมือในการต่อสู้ ทางออกหรือการยุติมักถูกมองว่าเป็นเรื่องความล้มเหลวทางธุรกิจ แต่อาจไม่จริงทุกกรณีเพราะในบางกรณีอาจหมายถึงการยอมที่จะปล่อยมือหรือทิ้งธุรกิจหนึ่งไปสู่อธุรกิจใหม่ที่มีอนาคตที่ดีกว่า ตัวอย่างเช่น กรณีของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในกรณีของบริษัทเดินรถเชดชัยทัวร์ ซึ่งให้บริการขนส่งผู้โดยสารในภาคอีสาน ภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคเหนือได้ประสบปัญหาอย่างมาก โดยปัจจุบันบริษัทได้หยุดให้บริการเดินรถแล้วร้อยละ 70 จากจำนวนรถบริการที่มีกว่า 200 คัน สาเหตุเกิดจากปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 วิกฤตราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับ



ผลกระทบจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ความนิยมในการใช้รถโดยสารของบริษัทขนส่งลดลง ในขณะที่การเดินทางด้วยเครื่องบินได้รับความนิยมมากขึ้นเพราะใช้ระยะเวลาในการเดินทางน้อยกว่า และราคาค่าบริการที่ผู้บริโภคต้องจ่ายนั้นใกล้เคียงกัน จากภาวะกดดันดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการตัดสินใจที่จะเลิกดำเนินธุรกิจบริการขนส่งผู้โดยสาร โดยมีแนวคิดที่จะขายบริษัทเดินรถเชดชัยทัวร์ออกไป เพื่อไม่ให้กระทบกับธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจต่อตัวถังรถโดยสาร ธุรกิจขายรถยนต์ และธุรกิจให้เช่าที่ดิน ประกอบกับผู้ประกอบการมีอายุมากขึ้น และบุตรทุกคนไม่ต้องการที่จะสานต่อธุรกิจดังกล่าวเนื่องจากมีปัญหามากและผลตอบแทนน้อย (กรุงเทพธุรกิจ, 2565) อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจครอบครัว การเดินทางออกจากธุรกิจซึ่งอาจเป็นธุรกิจที่เป็นรากเหง้าของตระกูลนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะตัดใจได้ง่าย ผู้นำธุรกิจจึงมักทบทวนอย่างจริงจังและอาจตัดสินใจที่จะยื่นหยัดเพื่อสู้ต่อโดยใช้ความเพียรพยายามที่จะพลิกฟื้นธุรกิจให้คงอยู่ต่อไป

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤต แบ่งได้ 4 รูปแบบ คือ การลดขนาดหรือการตัดทอน การอดทนหรือเพียรพยายาม การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการยุติกิจการ

สิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจคือการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ ดังนั้นความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของภาวะวิกฤตนั้นมีผลต่อการแยกแยะว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นมีลักษณะอย่างไร เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งมาจากการบริหารจัดการของธุรกิจเอง นอกจากนี้ยังมีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการตรวจจับสัญญาณความผิดปกติต่างๆที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ทั้งนี้หากสามารถตรวจพบได้เร็ว หรือมีการเฝ้าระวังสัญญาณความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ธุรกิจสามารถใช้มาตรการต่างๆในการปรับลดโอกาส หรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม หากภาวะวิกฤตนั้นได้เกิดขึ้นแล้วผู้นำอาจต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองภาวะดังกล่าว ทั้งนี้การพิจารณาเลือกกลยุทธ์ใดนั้น ผู้นำควรพิจารณาสถานการณ์ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญก่อน การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของธุรกิจในแง่ของจุดแข็ง จุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน และโอกาส อุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกนั้นมีผลอย่างมากต่อการพิจารณากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ เช่น กรณีที่ธุรกิจมีจุดอ่อนด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม หรือมีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัวและลูกหลานไปสู่ธุรกิจครอบครัว และเมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกพบว่า ธุรกิจได้รับความกดดันจากปัจจัยต่างๆในเชิงลบ เช่น ภัยจากธรรมชาติ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ภาวะวิกฤตราคาน้ำมันและพลังงาน หรือ มาตรการต่างๆที่ภาครัฐบังคับใช้ ดังนั้นเมื่อสถานะของธุรกิจในภาพรวมมีจุดอ่อนหรือปัญหาจำนวนมาก ในขณะที่ความน่าสนใจทางอุตสาหกรรมลดลง ภาวะเช่นนี้ ผู้นำอาจพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองภาวะวิกฤตในรูปแบบการลดขนาดหรือการตัดทอน และหรืออาจยุติธุรกิจนั้น ทั้งนี้ในทางตรงกันข้าม เมื่อพิจารณาสถานะปัจจุบันของธุรกิจแล้วพบว่าธุรกิจมีความเชี่ยวชาญ หรือมีจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ในการตอบโต้ภาวะวิกฤตได้ ธุรกิจอาจพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในรูปแบบอดทนเพียรพยายามมุ่งมั่นทำต่อในธุรกิจเดิม หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ต่อยอดไปสู่ธุรกิจใหม่ในที่สุด



บทสรุป

สำหรับธุรกิจครอบครัว ทิศนคติของผู้นำครอบครัวมีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในธุรกิจอย่างเป็นระบบ ทั้งวิกฤตที่เกิดจากปัจจัยภายนอกโดยฉับพลัน หรือจากปัจจัยภายในที่สะสมพลังปัญหาไว้ เนื้อหาที่บทความนี้ได้นำเสนอไว้จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจครอบครัวได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อวงจรชีวิตของภาวะวิกฤตโดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจจับสัญญาณก่อนที่วิกฤตจะเกิด เพื่อเตรียมมาตรการเชิงรุกในการบรรเทาความรุนแรง และเมื่อวิกฤตเกิดขึ้นแล้วผู้นำอาจพิจารณากลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือมากกว่าในการจัดการวิกฤตดังกล่าว

รายการอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2565). เปิดเหตุผล "เจ๊เกี้ยว" เจ้าแม่รถทัวร์ ประกาศขายกิจการเชิดชัยทัวร์ ปิดตำนาน 65 ปี. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/1003280>
- กิตติ บุญนาค. (2554). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ. (2537). เอกสารประกอบการประชุมสมัชชาแห่งชาติด้านครอบครัว "ร่างนโยบายและแผนงานในการพัฒนาสถาบันครอบครัว." กรุงเทพฯ: ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล.
- ทีเอ็นเอ็นออนไลน์. (2563). ปลดฟ้าผ่าอีกราย!"แสนสิริ"เลิกจ้าง 600 คนเช่นพิษโควิด-19. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.tnnthailand.com/news/wealth/55526/>
- ไทยพีบีเอส. (2564). โควิดกระทบ SMEs ไตรมาสแรกปี 64 ปิดกิจการ 20,000 ราย. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/304985>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). ส่วนผสมสู่ความสำเร็จของการปรับตัวธุรกิจในภูมิภาค. ปีไอทีพระสยามแมกกาซีน, 64-3. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/Phrasiam-64-3/global-trend-64-3-2.html>
- นพพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธน์ และ ภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). สืบทอดธุรกิจครอบครัว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร.
- บีบีซีนิวส์ไทย. (2563). โควิด-19: จากข้างทางถึงห้างใหญ่ ร้านอาหารปรับตัวอย่างไรเมื่อลูกค้าน้อยลง. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.bbc.com/thai/thailand-53032534>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2565). เทศลา เรียกคืนรถกว่า 53,000 คัน พบปัญหาซอฟต์แวร์เสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.prachachat.net/world-news/news-856387>
- ราชานนท์ โชติพัฒนศิลป์. (2562). Family business: กงสี ดี ต่อเศรษฐกิจ สิ่งที่ดีที่สุดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวก็คือความรู้สึกเป็นเจ้าของ. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6203>



- ราชกิจจานุเบกษา. (2548). พระราชกำหนด การบริหารราชการในสถานการณ์ ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/laws/laws_08.pdf
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2565, จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20201118145003.pdf
- วีเลิร์ซ อินเทลลิเจนซ์ ทีม. (2563). พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-post-covid-19>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). รายงานสถานการณ์ SME รายเดือน มกราคม 2563. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=0>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). รายงานสถานการณ์ SME รายเดือน มกราคม 2564. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=0>
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
- แอตมิน เอ็มไอไอ. (2565). ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.moicovid.com/27/06/2022/uncategorized/7894/>
- ไอดอล แพลนเนอร์ คอนซัลติง. (2563). ธุรกิจครอบครัว ทำไมถึงมักทำให้ล้มละลายใน 3 รุ่น เจาะลึก 4 ประเด็นสำคัญ พร้อมวิธีแก้ไขปัญหาย่างยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.idolplanner.com/post/family-business-fail-reasons>
- Aven, T., & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1-11.
- Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. *Security Nexus*. Retrieved June 5, 2022, from https://www.researchgate.net/publication/340389551_DEFINITIONS_IN_CRISIS_MANAGEMENT_AND_CRISIS_LEADERSHIP
- Collins. (2022). English translate of 危机. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/chinese-english/%E5%8D%B1%E6%9C%BA>
- Harvard Business Press. (2004). *Harvard Business Essentials: Crisis Management*. Boston: Author.
- Hemann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organization. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2009 Risk management-Principles and guidelines*. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.iso.org/standard/43170.html>



James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 142–143.

Longman Dictionary. (2022). *Crisis*. Retrieved June 5, 2022, from
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/crisis>

MDBG Chinese Dictionary. (2022). 危机. Retrieved July 3, 2022, from
<https://www.mdbg.net/chinese/dictionary?page=worddict&wdrst=0&wdqb=%E5%8D%B1%E6%9C%BA>

Poza, E. J. (2010). *Family Business* (3rd ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Venette, S. (2003). *Risk communication in a high reliability organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=474402>

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal, Virtual Special Issue*. DOI: 10.1002/smj.3161