วารสารปรัชญาปริทรรศน์
JOURNAL OF PHILOSOPHICAL VISION
ISSN: 1513-6620 (Print) × ISSN: 2773-9643 (Online)
https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/index

Research Article

การขับเคลื่อนการส่งออกไทยในวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

Driving Thailand's Exports During the COVID-19 Crisis

ณัฐพล มหาสุข

Nattapol Mahasook

ARTICLE INFO

Name of Autor:
ณัฐพล มหาสุข
วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต, ประเทศไทย

Nattapol Mahasook
College of Social Innovation, Rangsit University, Thailand
Email: nattamahasook@gmail.com

คำสำคัญ:
การส่งออก;
ภาวะผู้นำ;
โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019;
การจัดการภาวะวิกฤต

Keywords:
Exports;
Leadership;
The COVID-19 Crisis;
Crisis Management

Article history:
Received: 30/09/2022
Revised: 08/11/2022
Accepted: 19/06/2023
Available online: 19/06/2023

How to cite:
Mahasook, N. 2023. Driving Thailand's Exports During the COVID-19 Crisis. *Journal of Philosophical Vision 28* (1), 230-250.

ABSTRACT

This study was a qualitative study that looked at documentary information and in-depth interviews. The Content Analysis method was analyzed with 3 objectives: (1) to study the impact of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) crisis on Thai exports during the year 2020 to the first quarter of 2022. (2) To study leadership and methods to drive the Thai export sector through the crisis, and (3) to study ways to adjust the Thai export sector after the crisis. The researcher uses the theory of international trade, leadership, crisis management and innovative thinking in the context of modern trade.

The results showed that 1) From the spread of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), it was found that Thai exports were affected both directly and indirectly due to the disruption of the logistics system, a slowdown in supply demand, and a stumbling block in the manufacturing sector. 2) Leadership and how to drive the Thai export sector, it was found that leadership is an important factor that drives the export sector to grow. The outstanding leadership of the Ministry of Commerce found the leader of innovation, crisis management leader, integrated transformation leader, and crisis communication leader. The practices of the Ministry of Commerce were found such as setting up an Online Warroom to communicate with the private sector to solve urgent problems through the meeting of the joint public-private committee to develop and solve economic problems, adjusting strategies to seek opportunities through online business matching and hybrid activities. 3) Adjustment of the Thai export sector after the crisis, it was found that the private sector accelerated adjustments in various areas as follows e.g., emphasis on the use of digital technology, innovation and creativity to increase business value. The organization is ready to focus on future issues such as SDG / BCG / Megatrends / Zero Carbon to overcome trade barriers, etc.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธี Content Analysis มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ (1) ศึกษาผลกระทบของวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ต่อการส่งออกไทยในช่วงปี 2563 ถึงไตรมาสแรกของปี 2565 (2) ศึกษาภาวะผู้นำและวิธีการขับเคลื่อนภาคส่งออกไทยฝ่าวิกฤต และ (3) ศึกษาแนวทางการปรับตัวของภาคส่งออกไทยหลังวิกฤต โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการวิกฤต และแนวคิดนวัตกรรมในบริบทการค้ายุคใหม่

ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) พบว่าการส่งออกไทยได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากการหยุดชะงักของระบบโลจิสติกส์ การชะลอตัวของอุปสงค์อุปทาน และการสะดุดในภาคการผลิต 2) ภาวะผู้นำและวิธีการขับเคลื่อนภาคส่งออกไทย พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งทำให้ภาคส่งออกเติบโต ภาวะผู้นำที่โดดเด่นของกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ ผู้นำแห่งนวัตกรรม ผู้นำแห่งการบริหารจัดการวิกฤต ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบคุณลักษณะหลอมรวม และ ผู้นำการสื่อสารในภาวะวิกฤต การปฏิบัติของกระทรวงพาณิชย์ที่พบ อาทิ ตั้ง Online Warroom เพื่อสื่อสาร ร่วมกับภาคเอกชนแก้ปัญหาเร่งด่วนผ่าน คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนด้านการพาณิชย์ปรับกลยุทธ์เพื่อแสวงหาโอกาสผ่านกิจกรรม Online Business Matching และ Hybrid 3) การปรับตัวของภาคส่งออกไทยหลังวิกฤต พบว่า ภาคเอกชนเร่งปรับตัวในด้านต่างๆ ดังนี้ เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ พร้อมให้ความสำคัญกับประเด็นแห่งอนาคต ได้แก่ SDG / BCG / Megatrends / Zero Carbon เพื่อก้าวข้ามข้อกีดกันทางการค้า เป็นต้น

1. บทนำ

เศรษฐกิจของไทยมีการพึ่งพาภาคต่างประเทศในระดับสูงเห็นได้จากสัดส่วนของภาคการส่งออกในสมการผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ หรือ GDP (Gross Domestic Product) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการขยายตัวทางเศรษฐกิจระดับมหภาคที่สำคัญ นั่นคือ Y = C + I + G + X – M อันประกอบด้วย การบริโภค (Consumption - C) การลงทุน (Investment Expenditure - I) การใช้จ่ายของรัฐบาล (Government Expenditure - G) รายได้จากการส่งออก (Exports - X) และ ค่าใช้จ่ายของการนำเข้า (Imports - M) ในกรณีของประเทศไทยนั้น พบว่าตั้งแต่ปี 2535 การส่งออกหรือ X ในสมการมีสัดส่วนในระหว่างร้อยละ 45 ถึง ร้อยละ 70 ของ GDP ไทย โดยในปี 2563 มูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยไปยังต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 45 ของ GDP นอกจากการเป็นแหล่งรายได้สำคัญจากการนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ไทยแล้ว การส่งออกยังมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมในมิติอื่นๆ ได้แก่ ช่วยสร้างรายได้และยกระดับความเป็นอยู่ของผู้เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่า

การพึ่งพาภาคต่างประเทศที่มากนี้ ทำให้เศรษฐกิจไทยมีความอ่อนไหวต่อพลวัตรการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลก เห็นได้จากการที่เศรษฐกิจไทยหดตัวร้อยละ 6.1 ในปี 2563 รวมถึงภาพรวมการส่งออกของไทยตลอด

ทั้งปี 2563 ซึ่งหดตัวที่ร้อยละ 6.01 โดยผลของการระบาดต่อเศรษฐกิจในครั้งนี้นับเป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิกฤตทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ (Economic Shock) ทั้งทางอุปสงค์และอุปทานในทุก ๆ ประเทศพร้อมกัน อีกทั้งเป็นผลจากทั้งมาตรการการป้องกันการติดต่อใน ระดับบุคคล อาทิ มาตรการด้านสุขอนามัย และการบังคับใช้นโยบายของภาครัฐ อาทิ การจำกัดการเดินทาง การเคลื่อนย้ายของบุคคลและสินค้า มาตรการล๊อกดาวน์ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสนใจว่าในปี 2564 แม้ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง แต่การส่งออกของไทยกลับสามารถขยายตัวได้ดี และเติบโตสูงกว่าเป้าหมายที่รัฐบาลได้ตั้งไว้มาก นับเป็นหัวจักรสำคัญของเศรษฐกิจไทยเพียงกลไกเดียวที่สามารถสร้างการเจริญเติบโตให้กับประเทศได้ในปีที่ผ่าน นำรายได้เข้าประเทศ 8,542,102.67 ล้านบาท เป็นมูลค่าที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ตั้งแต่เริ่มมีการบันทึกตัวสถิติเมื่อปี 2535 อีกทั้งมีการขยายตัวร้อยละ 17.1 สูงที่สุดในรอบ 11 ปี โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 53 ของ GDP สะท้อนถึงความสำคัญของการส่งออกต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศ กลุ่มสินค้าที่มีการเติบโตดี ได้แก่ เกษตร สินค้าอาหาร สินค้าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่บ้าน (Work from Home) สินค้าที่เกี่ยวกับการป้องกันการติดเชื้อ เป็นต้น

การปรับตัวฟื้นจากวิกฤตอย่างรวดเร็วของภาคส่งออก นอกจากจะมีสาเหตุจากอุปสงค์ อุปทานของตลาดโลกที่ทำให้สินค้าไทยเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ประกอบกับสินค้าบริการไทยมีคุณภาพ มาตรฐาน และจุดแข็งเชิงโครงสร้างของประเทศไทยที่สามารถผลิตสินค้าป้อนสู่ตลาดโลกได้ดีสอดรับกับความต้องการของโลกแล้ว เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งคือการที่ไทยสามารถลดทอนผลกระทบจากการค้าโลกได้ดีกว่าในอดีต และความสามารถในการปรับยุทธศาสตร์เชิงนโยบายของผู้นำทางด้านการผลักดันการส่งออกอีกด้วย โดยพบข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำระดับนโยบายด้านการส่งออกของไทยมีการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยสัมฤทธิ์ผลด้วยความรวดเร็ว ผู้นำมีการสร้างแรงจูงใจและความศรัทธาของผู้คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน นำพาสู่ความสำเร็จเชิงนโยบายที่ตัวเลขการส่งออกการส่งออก การค้า ทั้งด้านชายแดนและผ่านแดน แม้มีอุปสรรคแต่การจัดการโดยทักษะผู้นำนั้นนำไปสู่ความสำเร็จดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ช่วงวิกฤตระยะต้น ช่วงวิกฤตสูงสุด และช่วงจัดการวิกฤตจนลุล่วงคลี่คลาย จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการวิกฤตด้วยภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนภาคการส่งออกฝ่าวิกฤต ผู้นำนโยบายบริหารจัดการภาววิกฤตหรือแก้ไขปัญหาจากความท้าทายนี้อย่างไร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เกิดนวัตกรรมอะไรขึ้นหรือไม่ และหากจะเดินหน้าต่อไป การส่งออกต้องปรับตัวอย่างไรบ้าง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาผลกระทบของวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ต่อการส่งออกไทยในช่วงปี 2563 - ไตรมาสแรกของปี 2565

2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและวิธีการขับเคลื่อนภาคส่งออกไทยฝ่าวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

3) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของภาคส่งออกไทยหลังวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้เป็นผลงานการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและเก็บข้อมูลเพิ่มด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยในการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลแบบบรรยาย (Descriptive) โดยใช้องค์ความรู้จากสหสาขาวิชาในการวิเคราะห์ ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ แนวคิดทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดด้านนวัตกรรม เป็นแกนในการวิเคราะห์ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) 5 ราย โดย 3 รายเป็นผู้บริหารระดับนโยบายภาครัฐ ซึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการด้านผู้นำเชิงนโยบายในการกำกับดูแล แก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนภาคการส่งออกของประเทศไทยโดยตรง ประกอบด้วย (1) รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายจุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์) ผู้บริหารประเทศระดับนโยบายและผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ฝ่ายการเมือง (2) ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (นายรณรงค์ พูลพิพัฒน์) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ด้านนโยบายทางการค้าภาพรวม (3) อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (นายภูสิต รัตนกุล เสรีเริงฤทธิ์) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ด้านการส่งเสริมและเร่งรัดการส่งออก อีก 2 รายเป็นผู้บริหารภาคเอกชนที่ประกอบการส่งออก (4) นายจิรชัย ตั้งกิจงามวงศ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทดีสวัสดิ์ จำกัด ผู้ผลิตและส่งออกสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สักครบวงจร และ (5) นายสินสมุทร ศรีแสนปาง กรรมการผู้จัดการบริษัท ศรีแสงดาว จำกัด เกษตรกรผู้ส่งออกสินค้าข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้แบบนาหยอด

4. ทฤษฎีและกรอบแนวคิด

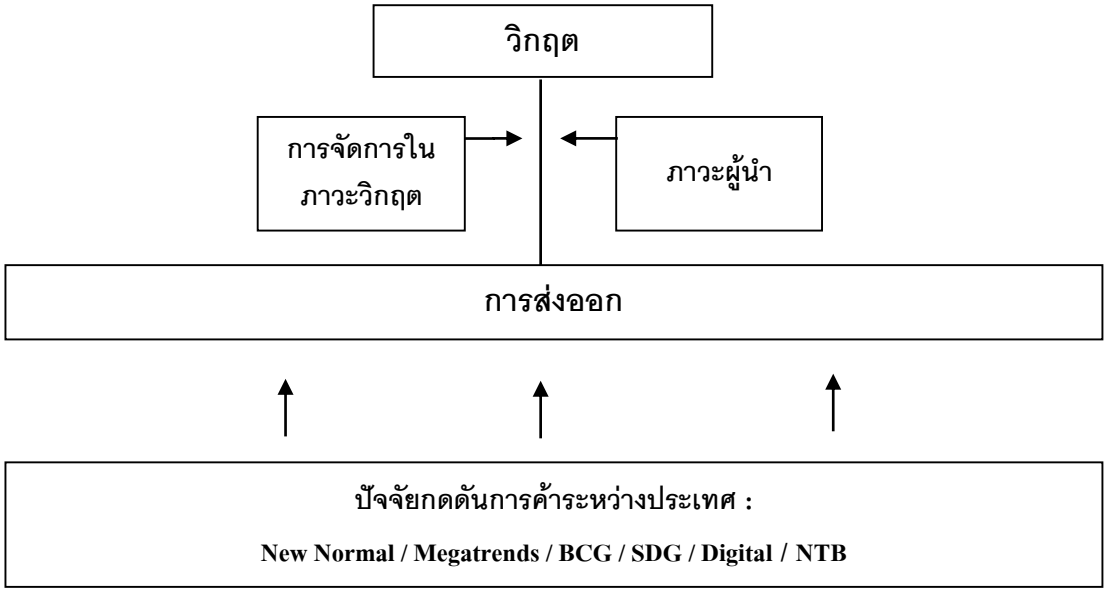
ผู้จัดทำได้ศึกษา**ทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ**เพื่อทำความเข้าใจถึงความสำคัญและธรรมชาติการส่งออกของประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ของ Adam Smith เป็นจุดตั้งต้น และต่อยอดด้วยทฤษฎีของ Heckscher-Ohlin ประกอบกับทฤษฎีความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันโดยของ Michael Porter เป็นพื้นฐาน จากนั้นศึกษา**ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต** ได้แก่ การจัดการภาวะวิกฤตพื้นฐาน 3 ระยะของ Coombs ที่ประกอบด้วย ก่อนเกิดวิกฤต Precrisis วิกฤต Crisis และหลังวิกฤต Postcrisis (อ้างถึงใน Karic Dzenan, 2017) แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตของมิทตรอฟ (Mitroff, 2004) และแนวคิดวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต โดย Braden และคณะ (2004) ที่ให้ความสำคัญกับระยะของการเรียนรู้ เนื่องจากการเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และถอดบทเรียนจะเป็นรากฐานให้สามารถรับมือปัญหาหรือวิกฤตที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคตได้ เพราะเชื่อว่าวิกฤตไม่จบลงที่การเฝ้าสังเกตการณ์เท่านั้น หากแต่ต้องมีการเข้าไปบริหารจัดการด้วย นอกจากนี้ ศึกษา**ทฤษฎีภาวะผู้นำ**ที่รวมถึงผู้นำในภาวะวิกฤตและการสื่อสารของผู้นำในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย อันได้แก่ ทฤษฎีทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ซึ่งเชื่อว่า “ผู้นำเกิดมาพร้อมกับภาวะผู้นำไม่ได้ถูกสร้างขึ้น” (Leaders are born, not made) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ที่เชื่อว่า “ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สร้างได้ ไม่จำเป็นต้องกำเนิดมาติดตัว” (Leaders are made, not born) ทฤษฎีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio ที่กล่าวถึงองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) (อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence:II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ประกอบกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560) ซึ่งแจกแจงกระบวนการนำของผู้นำในภาวะวิกฤต 8 ขั้นตอนไว้อย่างเข้าใจง่ายและเป็นรูปธรรม ประกอบกับ**แนวคิดทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต**ของเสรี วงศ์มณฑา (อ้างถึงใน อิสรีย์ อัครสุวพิชญ์, 2556) สุดท้าย ได้ศึกษา**แนวคิดทฤษฎีนวัตกรรม** ที่หมายถึงสิ่งใหม่ซึ่งสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ด้วยองค์ความรู้หรือความสร้างสรรค์ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) โดยศึกษาร่วมกับแนวคิดนวัตกรรมในบริบทการค้าของชุมพีเทอร์ (Schumpeter) ซึ่งเห็นว่าเศรษฐกิจจะเจริญเติบโตได้เมื่อมีนวัตกรรม และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ประกอบการสร้างมันขึ้นมา ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงนับเป็นกลไกตัวกลางที่ทำให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาถูกแปลงสภาพกลายเป็นนวัตกรรมได้ (อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดจากบทวิเคราะห์และงานวิจัยร่วมสมัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวในยุควิกฤตจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อาทิ (1) บทวิเคราะห์ของ Harvard Business Review โดยคริส นิโคลส์ (Chris Nichols et al., 2020) ที่ศึกษาบทบาทของผู้นำยุคโควิด 4 ประการ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแม่นยำ ปรับกระบวนทัพอย่างกล้าหาญ แสดงความรับผิดชอบในหน้าที่และเข้าไปบริหารจัดการปัญหาด้วยตนเองอย่างไม่เกรงกลัวอุปสรรค เตรียมพร้อมรับมือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรและผู้ตาม (2) งานศึกษาเรื่อง “ผลกระทบโรคระบาดโควิด-19 และการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ : ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการในประเทศไทย” โดยวันวิสาข์ เจริญนาน และ เฮนเซล เอมบาลซาโด (2564) ซึ่งพบว่าบริษัทที่ได้ปรับตัวมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก่อนหน้าวิกฤต สามารถยืนหยัดในช่วงโควิดได้ดีกว่าและไม่แต้มต่อในการปรับต่อดีกว่าคู่แข่ง (3) งานวิจัยเรื่อง “พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19” ของธนาคารกรุงศรี (2563) ซึ่งเสนอแนะแนวทางการพลิกโฉมธุรกิจ 5 ขั้นตอน คือ Reassess ประเมินสภาพแวดล้อมในภาวะปกติใหม่อย่างรอบด้าน Review ประเมินศักยภาพของธุรกิจในภาวะปกติใหม่ Redirect พลิกแนวธุรกิจเพื่อตอบโจทย์โลกใหม่ Reinvent เส้นทางสู่บริษัทที่เป็นเลิศในภาวะปกติใหม่ และ Reform การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมคือกุญแจสู่ธุรกิจที่เป็นเลิศ (4) การศึกษาของ Deloitte (2020) เรื่อง Leadership styles of the Future: How COVID-19 is shaping leadership beyond the crisis ซึ่งวิเคราะห์ถึงลักษณะผู้นำแห่งอนาคตที่ประกอบด้วย 3 ระยะ “ระยะตอบโต้” เป็นระยะแห่งความโกลาหลวุ่นวายสูงสุด ทักษะที่จำเป็นของผู้นำ คือ การตัดสินใจอย่างรวดเร็วเด็ดขาด กล้าหาญ ด้วยความเข้าใจ (Empathy) “ระยะฟื้นฟู” ผู้นำจึงจะต้องมีความคิดนอกกรอบ สร้างสรรค์คุณค่าและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร “ระยะเติบโต” เป็นระยะที่องค์กรเดินหน้าในอัตราความเร็วเดิม ความปกติใหม่กลายเป็นความจริงที่องค์กรเผชิญ ต้องการผู้นำที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างลักษณะผู้นำหลายประการได้อย่างเหมาะสม ปรับตัวเร็ว และเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ อาทิ รู้บทบาทและวิธีการนำองค์กรเดินไปข้างหน้า ตัดสินใจเด็ดขาด ระแวดระวัง มีความคิดเชิงนวัตกร ทำได้จริง เข้าอกเข้าใจสถานการณ์ ลดความเสี่ยง และตรงไปตรงมา เป็นต้น (5) Urzula Lagowska และคณะ (2020) ได้ทำการรวบรวมองค์ความรู้

ที่มีและเสนอช่องว่างขององค์ความรู้ที่น่าสนใจใน “Leadership under Crises : A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era” โดยผลการศึกษในงานวิจัยของลาโกสกา ชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ทำให้บทบาทของผู้นำมีความสำคัญยิ่งยวดขึ้น ฯลฯ นอกจากนี้ ยังศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบและการปรับตัวในภาคส่งออกจากหลายแหล่ง ได้แก่ “แนวโน้มการปรับตัวของภาคการส่งออกไทย หลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)” (2564) และ “COVID-19 ไวรัสเปลี่ยนโลก”(2563) โดยสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงพาณิชย์ อีกทั้งงานวิจัยของ**สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)** และธนาคารแห่งประเทศไทย อาทิ “บทเรียนสภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติโควิด-19” (2563) เป็นต้น

กรอบแนวคิดหลัก กรอบแนวคิดของการศึกษาชิ้นนี้มุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง 4 ตัวแปร คือ “การส่งออก” “วิกฤต” “การบริหารจัดการภาวะวิกฤต” และ “ภาวะผู้นำ” ร่วมกันภายใต้ “บริบทการค้ายุคใหม่หรือปัจจัยกดดันการส่งออก” อาทิ แนวโน้มโลก (Megatrends) แนวคิดการค้าสีเขียวด้วยโมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (BCG) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDG) พฤติกรรมผู้บริโภคในโลกแห่งความปกติใหม่ (New Normal) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) และข้อกีดกันหรืออุปสรรคทางการค้าต่างๆ (NTB)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ผลการวิจัย

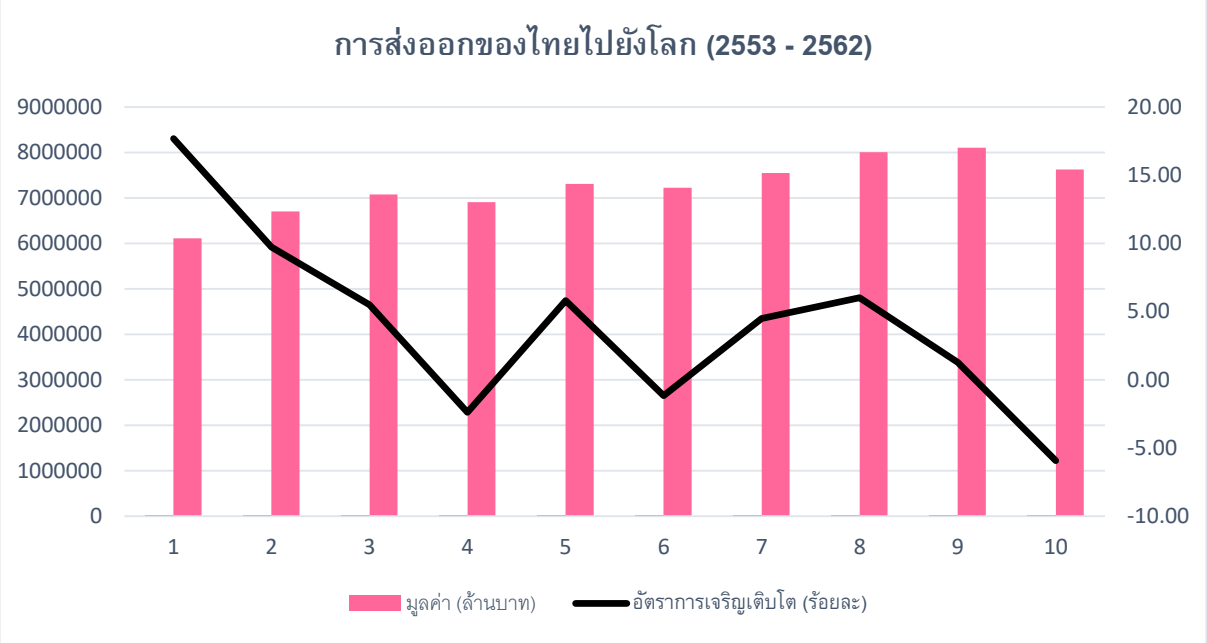
5.1 สถานการณ์การส่งออกของไทยและผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อการส่งออกไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อพิจารณาตามกรอบการบริหารจัดการวิกฤต 3 ระยะ ของ Coombs สามารถสรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับสถานการณ์การส่งออกได้ ดังนี้

1) ระยะก่อนเกิดวิกฤต (พ.ศ.2553-พ.ศ.2562)

การส่งออกเป็นเครื่องจักรสำคัญของเศรษฐกิจประเทศ เนื่องจากคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40-70 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศทั้งหมด (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2557) โดยสินค้าที่ไทยส่งออกหลัก มีทั้งสินค้ากลุ่มเกษตรจากความได้เปรียบด้านความหลากหลายทางชีวภาพของไทย และสินค้ากลุ่มอุตสาหกรรมจากการลงทุนของต่างประเทศในไทยและส่งออกสินค้าเหล่านี้ อธิบายได้ด้วยทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ ว่าประเทศไทยมีข้อได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ด้านทุนทางทรัพยากรและแรงงานที่เอื้อต่อการพัฒนารูปแบบเศรษฐกิจเป็นประเทศผู้ส่งออกรายหนึ่งของโลกโดยมีพัฒนาการเริ่มจากการเป็นประเทศผู้ส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารอันเป็นต้นทุนดั้งเดิมของประเทศ ต่อมาเมื่อรัฐบาลมีนโยบายดึงดูดการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตเพื่อการส่งออก ไทยจึงปรับบทบาทเป็นผู้ส่งออกสินค้ากลุ่มอุตสาหกรรมมากขึ้นจากการที่บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนผลิตส่วนประกอบในไทยและทำการส่งออกเพื่อประกอบในต่างประเทศ เช่นเดียวกับข้อได้เปรียบตามทฤษฎีของเฮ็คเชอร์และโอห์ลิน ที่กล่าวถึง ปัจจัยเริ่มต้น (Factor Endowments) ว่าประเทศหนึ่งๆ จะส่งออกสินค้าที่ทำมาจากปัจจัยการผลิตที่ตนมีอย่างสมบูรณ์ และจะนำเข้าสินค้าที่ตนขาดแคลน สะท้อนได้ชัดเจนจากการส่งออกสินค้ากลุ่มเกษตรและอาหาร ขณะที่นำเข้าเครื่องจักรและน้ำมัน เป็นต้น ดังนั้น พิจารณาจากทฤษฎีขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ (Competitive Advantage) ของพอร์เตอร์

สถานการณ์การส่งออกช่วง 10 ปีก่อนเกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ชี้ชัดว่าการส่งออกสินค้าของไทยระหว่างปี 2553 – 2562 ในภาพรวมประเทศไทยมีการส่งออกไปยังตลาดโลกในอัตราเติบโตต่อเนื่องในระดับ 6 – 8 ล้านล้านบาท แม้จะมีการขยายตัวและหดตัวสลับกันอยู่ในกรอบของ ติดลบร้อยละ 6 จนถึง บวกร้อยละ 18 คู่ค้าสำคัญของไทย ที่เป็นตลาดหลัก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น ฮ่องกง เวียดนาม มาเลเซีย ออสเตรเลีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ อินเดีย



แผนภาพที่ 2 การส่งออกของไทยไปยังโลกระหว่างปี 2553 - 2562
แหล่งข้อมูล : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

จะเห็นได้ว่าการที่เศรษฐกิจของไทยผูกมัดอยู่กับปัจจัยภายนอกและเป็นส่วนหนึ่งของระบบการค้าโลกที่ถูกถักทอจนเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงพึ่งพากันอย่างสลับซับซ้อนเช่นนี้ จึงทำให้ไทยได้รับผลกระทบทันทีจากความผิดปกติในจุดใดจุดหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าระดับโลก เมื่อย้อนดูวิกฤตที่ผ่านมา อาทิ วิกฤตต้มยำกุ้ง วิกฤต Sub Prime วิกฤตหนี้สาธารณะยุโรป วิกฤตมหาอุทกภัยในไทย จะเห็นได้ว่าภาคการส่งออกได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในปี 2552 เมื่อเกิดวิกฤต Subprime ในสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของไทย และได้ลุกลามไปยังเศรษฐกิจโลก ทำให้การส่งออกหดตัวอย่างรุนแรง เกือบร้อยละ 12

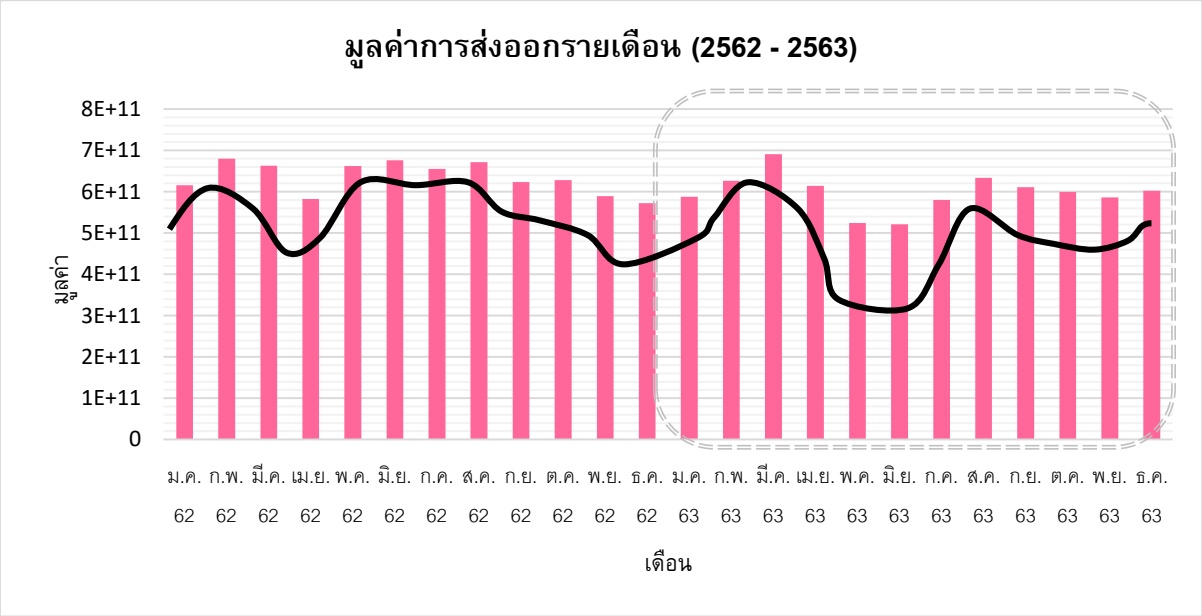
2) ระยะวิกฤตปี 2563

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันในปลายปี 2562 สร้างความวิตกกังวลและภาวะชะงักงันในทุกมิติ ทั่วโลกรวมทั้งรัฐบาลไทยมีมาตรการต่อสถานการณ์โควิดที่ให้น้ำหนักด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุข มุ่งจำกัดวงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโดยเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจของภาคธุรกิจในรูปแบบที่แตกต่างกันไป อาทิ บางธุรกิจเติบโตอย่างก้าวกระโดดและสามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์วิกฤต บางธุรกิจประสบปัญหาจนต้องหยุดชะงักหรือปิดบริษัท บางธุรกิจเกิดขึ้นใหม่จากการเห็นช่องว่างของโอกาสผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนบางธุรกิจใช้จังหวะดังกล่าวในการปรับตัวเชิงโครงสร้างครั้งใหญ่ เป็นต้น

ปี 2563 การส่งออกสินค้าไทยไปยังต่างประเทศได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมโดย**ผลกระทบทางตรง** ได้แก่ ปัญหาค่าระวางเรือปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาการขาดแคลนตู้สินค้า ค่าระวางเรือสูงขึ้น ปัญหาการถ่ายลำและความแออัดที่ท่าเรือ ปัญหาภาระต้นทุนจากค่าบำรุงรักษาร่องน้ำ ปัญหาด่านการค้าชายแดน จากมาตรการควบคุมการนำเข้าสินค้าผ่านทางบกของประเทศเพื่อนบ้านอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคติด

เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ปัญหาการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินของคู่แข่งในภูมิภาคทำให้ผู้ประกอบการไทยมีความเสียเปรียบ ปัญหาขาดแคลนชิปเซมิคอนดักเตอร์ในตลาดโลก ปัญหาจากมาตรการล็อคดาวน์ทั่วโลก มาตรการด้านการค้าระหว่างประเทศของคู่ค้า ขาดแคลนแรงงานทักษะที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจดิจิทัล ส่วน**ผลกระทบทางอ้อม** ได้แก่_ห่วงโซ่อุปทานโลกเปราะบาง ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต ขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรม การปกป้องทางการค้าและกรแสต่อต้านโลกาภิวัฒน์ ด้านภูมิรัฐศาสตร์เกิดการเร่งปรากฏการณ์เปลี่ยนขั้วอำนาจให้เร็วขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและการบริโภคที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงในระยะยาว และในมิติเทคโนโลยีและนวัตกรรม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) นี้ เป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอัตราเร่งแบบก้าวกระโดดส่งผลต่อวิถีชีวิตใหม่

การส่งออกของไทยปี 2563 หดตัวลงร้อยละ 6 มีมูลค่า 7,183,567.61 ล้านบาท แม้กระนั้นก็ตาม การส่งออกสินค้าของไทยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45 ของ GDP ซึ่งยังนับว่าเป็นอัตราที่สูง ขณะที่การท่องเที่ยวหดตัวลงอย่างมีนัยยะสำคัญ

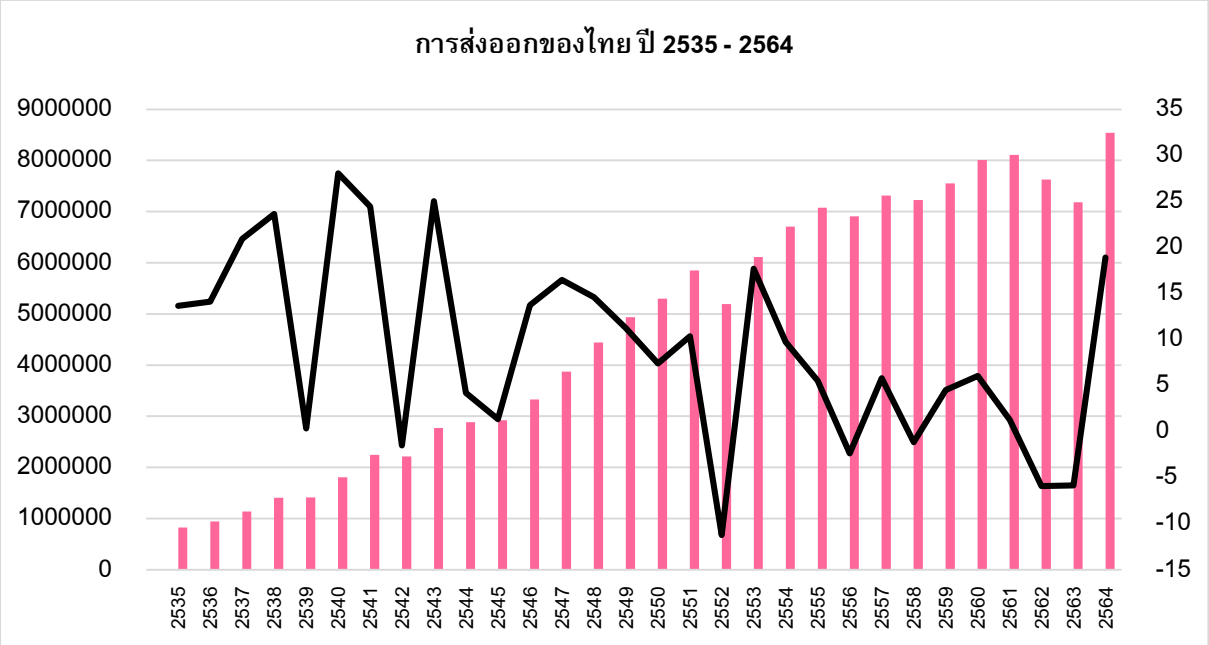


แผนภาพที่ 3 มูลค่าการส่งออกรายเดือนระหว่างปี 2562 – 2563
แหล่งข้อมูล : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

3) ระยะหลังวิกฤต (มกราคม 2564 – มีนาคม 2565)

เป็นที่น่าสนใจว่าปี 2564 ภาคการส่งออกของไทยกลับสามารถขยายตัวได้ดีอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่งเหนือเป้าหมายที่ตั้งไว้ถึง 4 เท่าตัว ซึ่งถือเป็นจุดแข็งและเป็นศักยภาพเชิงโครงสร้างการผลิตของไทย ที่สามารถลดทอนผลกระทบจากการค้าโลกได้ดีกว่าในอดีต โดยสถิติการส่งออกสินค้าไทยปี 2564 ทั้งปีมีมูลค่า 8,542,102.67 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 53 ของ GDP นับเป็นมูลค่าที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์

ตั้งแต่เริ่มมีการบันทึกตัวสถิติเมื่อปี 2535 ในด้านการขยายตัว การส่งออกปี 2564 เติบโตร้อยละ 17.1 สูงที่สุดในรอบ 11 ปี



แผนภาพที่ 4 การส่งออกของไทยระหว่างปี 2535 - 2564

แหล่งข้อมูล : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร

นอกจากนี้ หากพิจารณาสถิติรายเดือนแล้ว พบว่ามูลค่าการส่งออก “ระยะหลังวิกฤต” มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 โดยในเดือนมกราคม 2565 การส่งออกขยายตัวร้อยละ 20.7 กุมภาพันธ์ขยายตัวร้อยละ 28.24 และมีนาคม ขยายตัวร้อยละ 19.5 นำรายได้เข้าประเทศ 708,312.30 ล้านบาท 770,818.80 ล้านบาท และ 922,313 ตามลำดับ

ในระยะหลังวิกฤต เห็นได้ชัดเจนว่าตลาดโลกมีการกล่าวถึงประเด็นแห่งอนาคตมากขึ้นในตลาด ทั้งฝั่งผู้บริโภค ภาคประชาสังคม และผู้ผลิต ผู้ให้บริการ **โดยประเด็น**ที่ผู้บริหารขององค์กรและธุรกิจต้องพิจารณาในการกำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์ขับเคลื่อนการส่งออกระยะยาว ได้แก่ Megatrends เช่น การใส่ใจสิ่งแวดล้อม การรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล Environmental, Social, Governance (ESG) Sustainable Development Goals (SDGs) สวัสดิภาพของคนและสัตว์ (Human Rights and Animal Welfare)การให้ความใส่ใจกับสุขภาพ การใช้ชีวิตในบ้านมากขึ้น (Everything from Home) การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital Disruption) การขยายตัวของสังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษานโยบายและแผนพัฒนาประเทศของภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการส่งเสริมสนับสนุนของประเทศที่ภาคเอกชนต้องทำความเข้าใจ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบาย Bio-Circular-Green Economy : BCG Model ซึ่งให้

ความสำคัญกับการพัฒนา 3 มิติไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ B คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-economy) C คือ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) G คือ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

5.2 ภาวะผู้นำ

ในด้านปฏิบัติการการนำ และการดำเนินงานฝ่าวิกฤตส่งออก การศึกษาฉบับนี้พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์มีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนภาคส่งออกให้พ้นจากวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของลาโกสกาซึ่งสรุปไว้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้บทบาทของผู้นำมีความสำคัญยิ่งยวดขึ้น เนื่องจาก ผู้คนย่อมคาดหวังคำแนะนำ ความหวัง และข้อมูลอันเป็นจริงจากผู้นำ ทำให้ลักษณะสำคัญของผู้นำสองประการโดดเด่นขึ้นมา กล่าวคือ ผู้นำแบบบารมี (Charisma) และผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) (ลาโกสกาและคณะ, 2020) โดยภาวะผู้นำที่ค้นพบจากการศึกษา ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

(1) ผู้นำแห่งนวัตกรรมและการปรับตัว โดยมีนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เปรียบดังนวัตกรภาครัฐ ดังข้อมูลในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 นวัตกรรมการขับเคลื่อนภาคส่งออกฝ่าวิกฤตโควิด-19 ของผู้นำกระทรวงพาณิชย์

นวัตกรรมด้านนโยบาย	● “ตลาดนำการผลิต” ● “เกษตรผลิต พาณิชย์ตลาด” ● “รัฐหนุน เอกชนนำ” ● การกำหนดทิศทางนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนล่วงหน้า
นวัตกรรมการบริหาร	● กรอ.พาณิชย์ ทุกภาค ● จัดทัพเซลส์แมน เชื่อมโยง เซลส์แมนประเทศ และเซลส์แมนจังหวัด ● One Stop Service by MOC (MOC Online) รวมศูนย์การบริการเพื่อประชาชน ● ริเริ่มหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพาณิชย์
นวัตกรรมด้านกิจกรรมและการปรับตัวธุรกิจ	● การปรับกลยุทธ์เน้น Online และ Hybrid ● Online Business Matching ● Mirror-Mirror ● Virtual Trade Show ● เชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มระดับโลก เช่น Amazon ● สร้างเครือหุ้นส่วนกับต่างประเทศผ่าน FTA / RCEP / APEC / JTC ฯลฯ

	• เจาะตลาดเมืองรองและจัดทำ Mini FTA • ปั้นนักการค้ารุ่นใหม่ CEO GEN Z • Soft Power
นวัตกรรมด้านการสื่อสาร	• Online Warroom รวมผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันบริหารจัดการวิกฤต • ใช้ประโยชน์ Social Media (เพจ “จุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ Aoodda”) • จัดทำ Infographic เข้าใจง่าย กระชับ • แถลงข่าวหลังการประชุมหารือ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้ภาคประชาสังคม • การถ่ายทอดสด LIVE และโต้ตอบกับผู้รับสารแบบ Real Time ผ่านสื่อรุ่นใหม่ • ดึงทูตพาณิชย์และพาณิชย์จังหวัดร่วมให้ข้อมูลและตอบข้อซักถามทาง Zoom

(2) ผู้นำแห่งการบริหารจัดการภาวะวิกฤต กระทรวงพาณิชย์ขับเคลื่อนภาคส่งออกเชิงรุกและเชิงรับอย่างมีทิศทางแบบบูรณาการทั้งองคาพยพ สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ Harvard Business Review (2020) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำภาคธุรกิจในภาวะวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อันประกอบด้วยการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แม่นยำ การปรับเปลี่ยนอย่างกล้าหาญ การแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ประเมินสม่ำเสมอ ใส่ใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรและสื่อสารอย่างใกล้ชิด อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560) อีกด้วย

(3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบหลอมรวมการวิจัยฉบับนี้ พบว่าลักษณะของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนให้ภาคการส่งออกของไทยพลิกฟื้นได้ในภาวะวิกฤต เป็นผู้ที่หลอมรวมภาวะผู้นำที่ดีตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อีกทั้งยังมีลักษณะของมหาบุรุษ ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกใช้ลักษณะให้เหมาะสม เมื่ออธิบายด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership ของ Bass & Avolio (อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และคณะ, 2559) จะพบว่าผู้นำของกระทรวงพาณิชย์ได้แสดงคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) แสดงภาวะผู้นำด้านบารมีหรือเสน่ห์ผู้นำ (Idealized Influence) ในการแก้ไขปัญหา โดยมีอุดมการณ์ แสดงความจริงใจ มุ่งมั่น ตั้งใจในการพาทุกฝ่ายออกจากวิกฤตและสื่อสารออกมาด้วยความเด็ดขาด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการ (2) สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม (Inspirational Motivation) โน้มน้าว จูงใจให้ผู้ตามยินดีผลักดันขอบเขตของตน (3) มีการบริหารจัดการแบบกระตุ้นให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation) เปิดเวทีให้มีการร่วมบูรณาการ ระดมสมอง จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เชี่ยวชาญจริงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำหน้าที่ผู้นำที่กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม ให้ความเห็นที่มีวิสัยทัศน์และสร้างกลไกที่เอื้อต่อการคิดเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจน (4) กระตุ้นการทำงานในแต่ละกระบวนการอย่างเต็มที่

ด้วยตนเอง พร้อมติดตามผลและประเมินผล ตลอดจนทบทวนการทำงานด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด หรือเรียกได้ว่า “ลงมาเล่นเอง” ในทุกเวที เกิดการใส่ใจต่อผู้ตามในลักษณะมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ทั้งนี้ คุณลักษณะที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ การตัดสินใจเด็ดขาด (Decisive) เร็ว (Speed) บารมีหรือเสน่ห์ผู้นำ (Charisma) สร้างอิทธิพล (Influence) การแก้ไขปัญหาด้วยความรู้จริง (Expert) คิดนอกกรอบ (Innovative) เพราะ วิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ต้องหาทางออกใหม่ๆ (Newness) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง (Transform) และพร้อมปรับกลยุทธ์อย่างกล้าหาญ (Adapt Boldly) ตลอดจน รู้จักทรัพยากรขององค์กร (Resource)

(4) ผู้นำการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นจุดเด่นที่สำคัญของผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ โดยพบว่าผู้นำภาครัฐที่ได้ศึกษามีการสื่อสารที่ดีในภาวะวิกฤตทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Communication) บุคลิกเปิดเผยน่าไว้ใจ (Reliable) เลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Channel) และมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความกังวล (Reduce Fear and Stress) สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Positive Atmosphere) สื่อที่ใช้ เป็นการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์เต็มที่ อาทิ Infographics / Live Facebook / Line ด้วยเนื้อหาที่กระชับ ตรง มีวิสัยทัศน์ ชี้นำข้อมูลที่ถูกต้องให้เป็นที่รับรู้ทั่วไป สอดคล้องกับทฤษฎีที่เสรี วงศ์มณฑา (อ้างถึงใน อิสรีย์ อัครสุวพิชญ์, 2556) ได้กล่าวไว้ว่า ควรทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ไม่นิ่งเฉย เพราะจะเป็นเป้านิ่งของสื่อมวลชนโดยปราศจากข้อมูลองค์กร และรีบสื่อสารไม่รอให้เกิดเป็นปัญหาบานปลาย เพราะการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ภาคประชาสังคมอย่างทันท่วงทีตั้งแต่ต้นจะช่วยป้องกันปัญหาความคลาดเคลื่อนของข้อมูลภายหลัง เพราะหากให้ข้อมูลช้า สื่ออาจส่งข้อมูลที่ผิดทำให้แก้ไขยากอีกทั้งยังสร้างความตระหนกให้แก่ภาคประชาสังคมอีกด้วยหากดำเนินการสื่อสารล่าช้า แต่ทั้งนี้ ต้องมีข้อมูลที่แน่ชัด ไม่เปลี่ยนแปลงเสียก่อนเพื่อไม่สร้างความสับสนแก่ผู้รับสาร

5.3 การดำเนินงานของกระทรวงพาณิชย์

ในด้านการดำเนินงานของกระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยสรุปปฏิบัติการขับเคลื่อนการส่งออกของกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้กรอบการปรับตัวของผู้นำหลังวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จากบทวิเคราะห์ของ Deloitte ที่แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะตอบโต้ ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ระยะฟื้นฟูซึ่งมุ่งสร้างนวัตกรรมหาโอกาสใน Next Normal และระยะเติบโตซึ่งมุ่งปรับตัวกับความซับซ้อน สร้างความยั่งยืน โดยในแต่ละระยะกระทรวงพาณิชย์มีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

(1) ระยะตอบโต้ : แก้ไขปัญหาเร่งด่วน

- รวบรวมและแก้ไขปัญหา ผ่านกลไก กรอ. พาณิชย์ คณะใหญ่และ กรอ.พาณิชย์ในทุกภาค แบบ “รัฐหนุน เอกชนนำ” ดึงเอกชนเป็นทัพหน้า ภาครัฐเสริมทัพ บุกตลาดทำงานร่วมกัน ขึ้นทะเบียนปัญหา ติดตามประสานงานแก้ไขปัญหาเร่งด่วน
- สั่งการหน่วยงานโดยตรงเพื่อแก้ไขปัญหา ติดตามสถานการณ์ รายงานข้อมูล ทั้งส่วนราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ

- ดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อให้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา ชัดเจน อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้รับสารเข้าใจสถานการณ์และทิศทางการขับเคลื่อน สื่อสารการดำเนินงานให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง อาทิ การถ่ายทอดสดผ่านช่องทางไลฟ์ของ Facebook และการจัดทำ Infographic

ปฏิบัติการณ์การแก้ไขวิกฤต แสดงให้เห็นว่ากระทรวงพาณิชย์สามารถเข้าถึงปัญหาในระยะเฉียบพลันได้อย่างทันท่วงที สามารถบริหารจัดการแก้ไขวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการบริหารจัดการวิกฤตของทิพาวิดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560) อันได้แก่ สนองตอบต่อปัญหาฉับพลัน ตรงไปตรงมา และแสดงความใส่ใจในการแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง ผู้นำมีการตัดสินใจเฉียบขาด สร้างความร่วมมือกับผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา รู้ลึกรู้จริง ทำให้สามารถวางกลยุทธ์การทำงานอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางชัดเจน มีการขึ้นทะเบียนปัญหา ติดตาม วัดผล มอบอำนาจรับผิดชอบโดยตรง และที่สำคัญมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายรับทราบ รวมทั้งสื่อสารให้เป็นที่รับรู้ในพื้นที่สื่อสาธารณะเพื่อชี้นำบรรยากาศการส่งออกที่ดีในสังคม

(2) ระยะฟื้นฟู : สร้างนวัตกรรม หาโอกาสใน Next Normal

- ตั้ง “ทีมเซลส์แมนประเทศ” ปรับปรุงกลไกการดำเนินงานขององค์กร
- ปรับกลยุทธ์สู่ New Normal โดยใช้ยุทธศาสตร์ “การตลาดนำการผลิต” และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาจัดกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (1) Virtual Trade Fair (Hybrid) ออนไลน์และออฟไลน์ (2) Mirror Mirror Mission เจรจาการค้าผ่านระบบออนไลน์ พร้อมจัดแสดงตัวอย่างสินค้า (3) Online In-Store Promotion จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ผ่านช่องทางออนไลน์ร่วมกับผู้นำเข้า/แพลตฟอร์มพันธมิตร (4) Webinar อบรมสัมมนาออนไลน์ (5) Online Business Matching (OBM) จัดกิจกรรมเจรจาจับคู่ธุรกิจผ่านออนไลน์ (6) Online SMEs Pro-active
- รวมบริการกระทรวงพาณิชย์ ทั้งหมด 118 บริการไว้ที่ MOC Online One Stop Service
- เปิดด่าน ผลักดันการค้าชายแดนต่อเนื่อง
- ผลักดัน “อาหารไทย อาหารโลก” และสินค้าเกษตรโดย “เกษตรผลิต พาณิชย์ตลาด” รวมทั้งสินค้าใหม่ ๆ อาทิ อาหารฮาลาล อาหารมังสวิรัติ และอาหารแนวใหม่ Future Food ให้เดินหน้าสู่การเป็นอาหารโลก สร้างมูลค่าเพิ่มของอาหารไทย และเดินหน้าทำตลาดเชิงรุก ทั้งออฟไลน์และออนไลน์
- เจรจาการค้า RCEP
- เร่งเจรจา FTA ฉบับใหม่
- จัดตั้งกองทุน FTA
- บุกตลาดเมืองรองด้วย Mini FTA
- นำทีมเอกชนเซ็น MOU ขายสินค้าทั่วโลก
- ช่วย SMEs และ Micro SMEs พัฒนาศักยภาพและการตลาด อบรม ส่งเสริม พัฒนา หาตลาด

- จับคู่กู้เงิน ช่วยหาแหล่งเงินกู้เงื่อนไขพิเศษให้ SMEs ส่งออกร่วมกับ EXIM BANK
- อบรมสร้างนักธุรกิจยุคใหม่ ปั้น CEO Gen Z
- ส่งเสริม Soft Power
- สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคมอย่างต่อเนื่อง และให้เข้าใจง่าย เข้าถึงได้ทุกภาคส่วน

(3) ระยะเติบโต : ปรับตัวกับความซับซ้อน สร้างความยั่งยืน

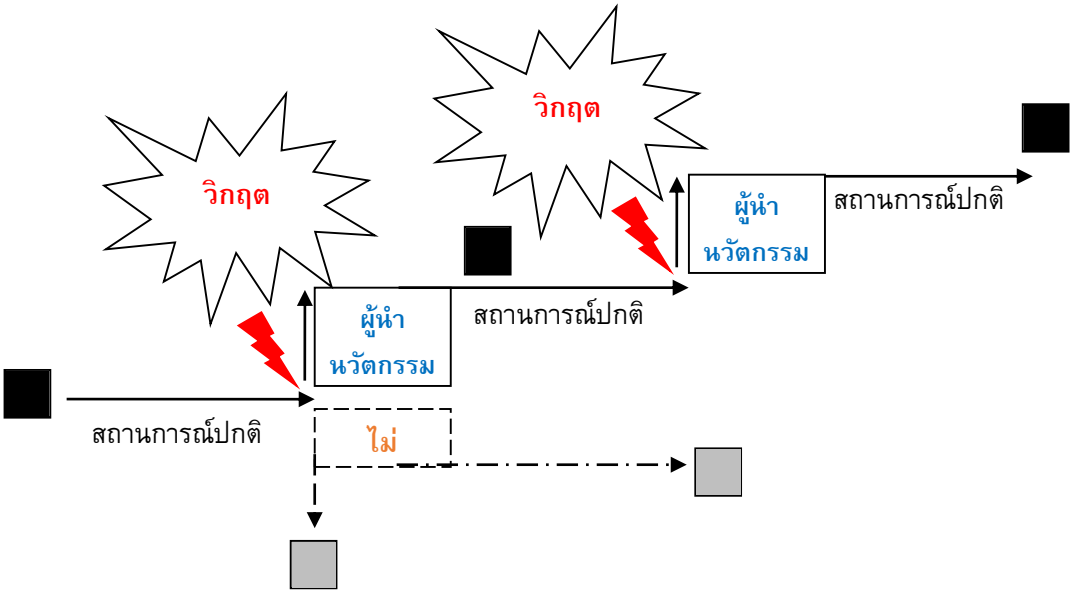
- ถอดบทเรียนและเรียนรู้จากวิกฤตโควิดระลอกแรก ทำให้ผู้นำสามารถนำต้นแบบดังกล่าวมาปรับใช้ในการรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี 2564 และ วิกฤตอื่นๆ ที่ตามมาจนถึงต้นปี 2565 เป็นไปตามทฤษฎีการบริหารจัดการวิกฤตของ Braden และคณะ (2004) ที่ให้ความสำคัญกับช่วงของการเรียนรู้ถอดบทเรียน
- กำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการปรับตัวของภาคเอกชนเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในเวทีสากล ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ปัญหา Climate Change เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero) NTB/NTM มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Measures: NTM) มาตรการสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้า อาทิ สหภาพยุโรป ออกมาตรการปรับคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดน (Carbon Border Adjustment Mechanism : CBAM) การบังคับใช้ฉลากรักษ์โลกในอุตสาหกรรมอาหาร (Eco-labeling)

6. ข้อสรุป

การศึกษาฉบับนี้พบว่าการส่งออกของไทยและเศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อย่างหนักโดยตรงในระยะแรก สาเหตุหลักจากภาวะชะงักงันในภาคโลจิสติส์และการหดตัวของอุปทาน แต่ทั้งนี้ ไม่ได้เสียหายระดับรากฐานต่อภาคการส่งออก โดยตลาดโลกยังคงมีความต้องการสินค้าและบริการ ผู้บริโภคยังให้ความเชื่อมั่นกับสินค้าไทย โดยเฉพาะสินค้ากลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำยังคงมีแนวโน้มดี เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค อาหาร ยารักษาโรค และสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ การแพทย์ ทำให้ผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้เร็ว โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล และตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคนี้ผ่านพ้นวิกฤต เติบโต และยืนหยัดได้ดี มีแต้มต่อเหนือคู่แข่งในวิกฤตนี้

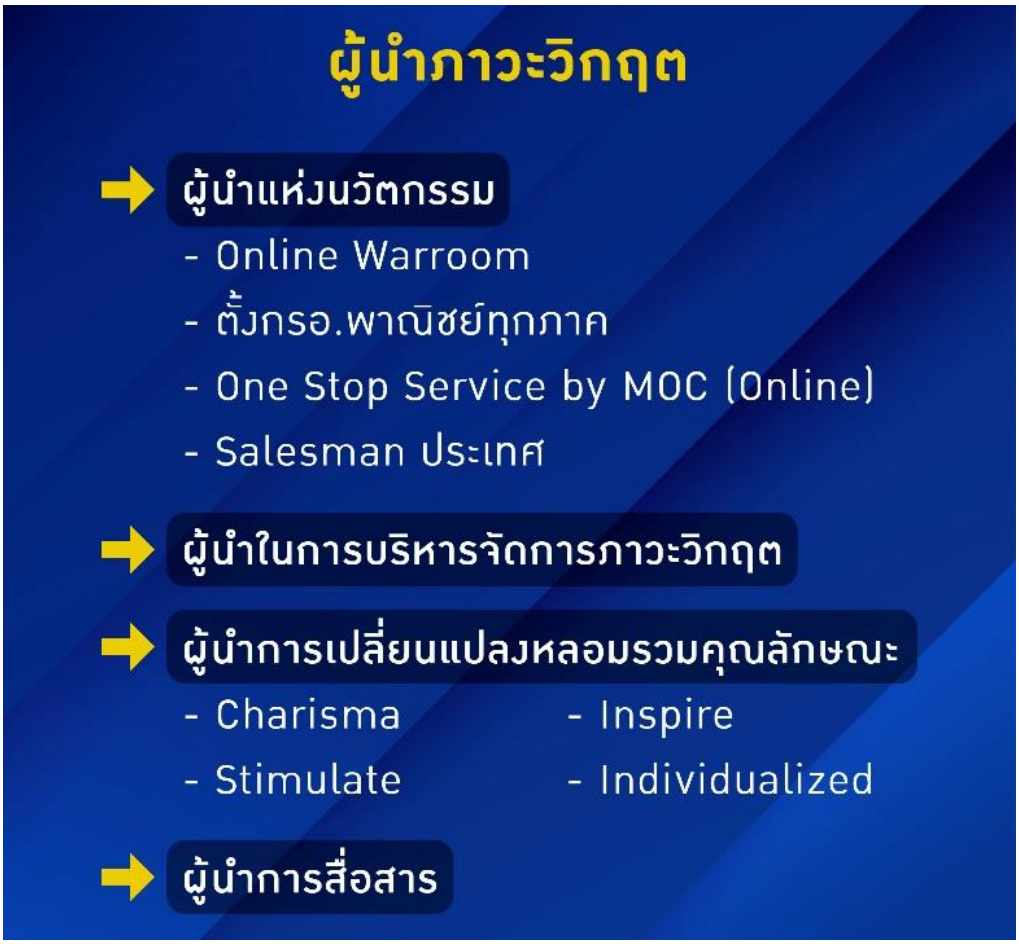
การเข้ามาแก้ไขปัญหาเร่งด่วนในระยะแรกของผู้นำระดับนโยบาย ได้ส่งผลให้วิกฤตคลี่คลายลงอย่างรวดเร็วและกลับพลิกฟื้นขึ้นเหนือเป้าหมายการขยายตัวของภาคส่งออกที่กระทรวงพาณิชย์ได้ตั้งไว้ กล่าวได้ว่า “การส่งออก” “วิกฤต” “การบริหารจัดการภาวะวิกฤต” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ได้ ดังนั้นแล้ว ผู้วิจัยจึงเห็นว่า “วิกฤต”มีผลกระทบเชิงบวกที่โดดเด่น วิกฤต คือโอกาสในการสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบปรับฐาน ซึ่งเป็นไปได้ 2 ฉากทัศน์คือ พัฒนาหรือถดถอย โดยปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดทิศทางว่าจะ

พัฒนาหรือถดถอย คือ ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความปกติใหม่ ทำให้วิกฤต เป็นตัวแปรเร่งการเติบโต ดังภาพ



แผนภาพที่ 5 ฉากทัศน์การปรับตัวของกระทรวงพาณิชย์ในภาวะวิกฤต

กระทรวงพาณิชย์มีการปรับตัวในภาวะวิกฤตที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง สร้างความเปลี่ยนแปลงอันเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศชาติ ทั้งนี้ การปรับตัวเป็นผลจากวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการดังรูปที่ 4 คือ เป็นผู้นำแห่งนวัตกรรม ผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบหลอมรวมคุณลักษณะ และผู้นำการสื่อสาร กล่าวโดยสรุป ผู้นำระดับนโยบายที่ดีในภาวะวิกฤตจะต้องสามารถบริหารได้ทั้งปัญหาและทรัพยากรขององค์กรภายใต้เวลาที่จำกัดและความกดดันเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะหลากหลายหลอมรวมกัน ทั้งตึงและผ่อน ทั้งรุกและรับ ทั้งดุดันและอ่อนโยน ตามสถานการณ์เพื่อนำพาผู้ตามให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างเต็มกำลังและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



แผนภาพที่ 6 โมเดลผู้นำภาวะวิกฤตของกระทรวงพาณิชย์

อย่างไรก็ดี ภาคส่งออกของไทยจะพัฒนาไปอย่างยั่งยืนไม่ได้ หากผู้ประกอบการภาคเอกชนไม่ปรับตัวและยกระดับไปพร้อมกับการปรับตัวของภาครัฐ ดังนั้น ภาคส่งออกจึงจำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์ธุรกิจ พัฒนาสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งสู่อุตสาหกรรมแบบมูลค่าสูงแต่ผลกระทบต่อโลกต่ำ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกยุคใหม่และ Megatrends เตรียมพร้อมรับมือกับกฎระเบียบทางการค้าในอนาคต และสอดรับทิศทางการพัฒนาของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศคู่ค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยมีประเด็นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ การใส่ใจสิ่งแวดล้อม การรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล การให้ความใส่ใจกับสุขภาพ การใช้ชีวิตในบ้านมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลและเทคโนโลยี การขยายตัวของสังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย Bio-Circular-Green Economy : BCG Model Sustainable Development Goals: SDGs) ประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนเพื่อจัดการปัญหาภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้า และมาตรการทางการค้า มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี มาตรการสิ่งแวดล้อมของคู่ค้า Carbon Border Adjustment Mechanism

ดังนั้น การที่ภาคส่งออกของไทยจะสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต จะต้องมีการปรับตัวทั้งด้านสินค้า บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะดิจิทัล ตลอดถึงการตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่และมีรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 สรุปการปรับตัวของภาคส่งออกในวิกฤตโควิด-19

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะสำหรับภาคส่งออก

1) ผู้นำภาครัฐควรศึกษากรณีการถอดบทเรียนจากการแก้ไขปัญหาวิกฤตส่งออกอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เพื่อเรียนรู้แนวทางและเตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤตที่มีแนวโน้มจะเกิดบ่อยขึ้นอีกทั้งส่งผลกระทบรุนแรงกว้างขวางขึ้นในอนาคต

2) ภาคนโยบายควรทบทวนกฎระเบียบและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการส่งออกและการสร้างขีดความสามารถที่ยั่งยืนของภาคเอกชนทั้งระบบให้สอดคล้องกับวิถีใหม่และควรส่งเสริมนโยบายเศรษฐกิจแบบผสมผสาน อันจะช่วยกระจายความเสี่ยงและลดการพึ่งพาภาคการต่างประเทศ

3) ผู้ประกอบการควรใช้โอกาสของวิกฤตโควิด-19 ในการปรับตัวและยกระดับธุรกิจให้มีมูลค่าสูงขึ้น ปรับตัวให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (BCG)

4) ผู้บริหารภาครัฐควรได้รับการสร้างเสริมทักษะผู้นำแบบบูรณาการ ทั้งด้านความรู้เฉพาะในสายอาชีพ ทักษะการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต แนวโน้มโลก ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1) ผู้วิจัยในอนาคตอาจศึกษาแนวทางการปรับตัวของภาคเอกชนไทยแบบเจาะลึกลงรายละเอียดโดยใช้ตัวอย่างกรณีศึกษาของอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง หรือ ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง และวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือ Five Force Model

2) การวิจัยต่อไปอาจทำการศึกษาด้วยวิธีการเชิงปริมาณ จัดทำแบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หรือผู้นำเข้า เกี่ยวกับการปรับตัวในภาวะวิกฤต เพื่อถอดบทเรียนในอีกแง่มุมหนึ่ง

9. เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องภาพรวมการค้าระหว่างประเทศของไทย ปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน.* กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.

กระทรวงพาณิชย์. (2564). *ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำเดือนธันวาคม 2563*. สืบค้นจาก http://www.tpso.moc.go.th/th/node/10905.

กระทรวงพาณิชย์. (2565ก). *ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำเดือนธันวาคม 2564*. สืบค้นจาก http://www.tpso.moc.go.th/th/node/11414.

กระทรวงพาณิชย์. (2565ข). *ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำเดือนมีนาคม 2565*. สืบค้นจาก http://www.tpso.moc.go.th/th/node/11612.

กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์. (2536). *เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา.* กรุงเทพ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2563). *พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19*. สืบค้นจากhttps://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/business-transformative-after-covid.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *ผลวิกฤต COVID-19 กับธุรกิจเทรนด์ใหม่ การขนส่งภายใต้ Next Normal*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_14Apr2020.aspx.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และคณะ. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 3(1), 167-182.

วรินทร ตะนะคี. (2564). *ภาวะผู้นำ:* การพัฒนา องค์ประกอบและการจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 . *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. 4(1), 39–47.

วันวิสาข์ เจริญนาน และ เฮนเซล เอมบาลซาโด (2564). ผลกระทบโรคระบาดโควิด-19 และการตอบสนองเชิงกลยุทธ์: ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 168, 47 - 71.

วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออก.* จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ. (2563). ปาฐกถาพิเศษ “เศรษฐกิจไทยหลังโควิด-19 จุดยืนของไทยในเวทีโลก” ในงาน Sharing Our Common Future โดยไทยรัฐ. สืบค้นจาก https://www.bangkokbiznews.com/business/907365

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2563). *บทเรียนสภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤติโควิด-19.* สืบค้นจาก https://tdri.or.th/2020/01/covid-1.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2564). *ทางออกให้กับเศรษฐกิจไทยช่วงวิกฤตโควิด ผ่าน 3 มุมมอง.* สืบค้นจาก https://tdri.or.th/2021/04/covid-118/

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. (2563). *COVID-19 ไวรัสเปลี่ยนโลก*. กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นจาก http://www.tpso.moc.go.th/th/node/10701.

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. (2564). *แนวโน้มการปรับตัวของภาคการส่งออกไทย หลังสถานการณ์โควิด-19*. กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นจาก http://www.tpso.moc.go.th/th/node/11169.

สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่13. *สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf*

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2565). BCG Economy Model. สืบค้นจาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/nstda-bcg/.

อนุรักษ์ โชติดิลก. (2559). ตัวแบบการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์วิกฤติ. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.* 7(1), 31-37.

อภิรัตน์ กังสดารพร. (2564). เอกสารการสอนวิชาทฤษฎีผู้นำและการพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมืองมหาวิทยาลัยรังสิต.

Braden, V. et al. (2005). *Crisis-a Leadership Opportunity*. Cambridge, M.A.: Harvard University, John F. Kennedy School of Government National Security Program.

Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Deloitte. (2020). *Leadership styles of the Future: How COVID-19 is shaping leadership beyond the crisis.* สืบค้นจาก https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital-consulting/COVID19_Leadership_Styles.pdf.

Dzenan, Karic. (2017). *A study about internal crisis communication strategies in Swedish private and public companies*. University of Gothenburg Department of Applied Information Technology. สืบค้นจาก https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/53758/gupea_2077_53758_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association.

Lagowska, U., et al. (2020). Leadership under crises: A research agenda for the post-COVID-19 era. *Brazilian Administration Review*.17(2). สืบค้นจากhttps://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062.

Mikušová. M. et al. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*,32:1 (1844-1868). สืบค้นจาก https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2019.1640625.

Mitroff, Ian. (2004). *Crisis Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Olsson, E. (2014). Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 113-125.