

การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในยุคหลังโควิด-19: บทเรียนและแนวทางปฏิบัติ

Strategic Management for Organizations in the Post-COVID-19 Era: Lessons and Practices

น.ส.สุภา เลิศดำรงค์¹

Miss.Supha Lertdamrong

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรทั่วโลก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและแนวทางการบริหารจัดการ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันในยุคหลังโควิด-19 เมื่อวิเคราะห์บทเรียนสำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความยั่งยืนในระยะยาว โดยเน้นแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการฟื้นตัวขององค์กร การบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากวิกฤตโควิด-19 ได้แก่ การกระจายความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และการให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวและเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแง่ของแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กรที่สำคัญได้แก่การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การพัฒนากลยุทธ์อีคอมเมิร์ซ และการสร้างแหล่งรายได้ใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลซึ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการบริหารแรงงานในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด และการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, องค์กร, ยุคหลังโควิด-19

¹ นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar, Thailand

Corresponding author, e-mail: suphalertdamrong@gmail.com, Tel. 089-087411613

Abstract

The COVID-19 pandemic has had a profound impact on organizations worldwide, leading to structural changes in the business environment and management approaches. Organizations must adapt and develop new strategic frameworks to ensure their survival and competitiveness in the post-pandemic era. Analyzing key lessons from this crisis can help organizations enhance resilience and long-term sustainability by focusing on effective practices in response to economic, technological, and consumer behavior shifts. The concept of strategic resilience is crucial for organizational recovery. Risk management and the development of agile organizational structures are essential for navigating future uncertainties. Key lessons from the COVID-19 crisis include diversifying supply chain risks, integrating digital technologies into operations, and prioritizing employee well-being. Establishing an agile corporate culture that emphasizes continuous learning is also vital for organizations to refine their strategies effectively. Regarding practical approaches for organizations, three key strategies stand out. First, business model adaptation, which includes leveraging digital platforms, expanding e-commerce strategies, and creating new revenue streams. Second, human resource management in the digital era, emphasizing workforce up skilling to align with technological advancements and managing employees in hybrid work environments. Third, integrated risk management, which enables organizations to respond more effectively to future crises. By implementing these strategies, organizations can build resilience and sustain long-term growth in an increasingly complex and dynamic global landscape.

Keywords: Strategic Management, Organizations, Post-COVID-19 Era

1. บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลังโควิด-19 ซึ่งเป็นช่วงเวลาในโลกได้เผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อน การระบาดของโรคโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คนในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (Subudhi & Mishra, 2022, p. 4-5) ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคหลังโควิด-19 จึงมีความสำคัญมากกว่าที่เคย เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ (Porter, 2020, p. 78)

ในการเตรียมความพร้อมขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน องค์กรต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 122) ยิ่งไปกว่านั้นการพัฒนาทักษะการบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรในการรับมือกับวิกฤตในอนาคต ในบริบทของการระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในปี 2020 องค์กรต่างๆต้องเผชิญกับการหยุดชะงักของระบบเศรษฐกิจและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค การทำงานจากที่บ้าน (Work-from-home) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักในการดำเนินงาน (World Economic Forum, 2021, p. 34) นอกจากนี้การจัดการในเชิงกลยุทธ์ยังต้องพิจารณาถึงการรักษาความยั่งยืนและการสร้างความเชื่อมั่นในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า หรือผู้ถือหุ้น

การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งได้ทำให้การดำเนินธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมต้องหยุดชะงักหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากการวิจัยพบว่าองค์กรต่างๆต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ (McKinsey & Company, 2020, p. 59)

ในแง่ของการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต องค์กรจะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้มาใช้ โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคลาวด์และการทำงานแบบออนไลน์ที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานและลูกค้าทั่วโลก (Chesbrough, 2020, p. 89) นอกจากนี้การเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึงการเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอนในอนาคต โดยจะพิจารณาถึงการปรับตัวขององค์กรทั้งในแง่ของกระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันในยุคหลังโควิด-19 ได้

2. ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ต่อการจัดองค์กร

การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบที่ลึกซึ้งและกว้างขวางต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจและการทำงาน ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถอยู่รอดและดำเนินการต่อไปในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

2.1 ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจและการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจทั่วโลก องค์กรหลายแห่งประสบ

ปัญหาจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การปิดกิจการชั่วคราวและการปิดพรมแดนทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วโลกล่าช้า การขาดแคลนวัตถุดิบและสินค้าได้ส่งผลต่อการผลิตและการจัดส่งสินค้าในหลายอุตสาหกรรม (McKinsey & Company, 2021, p. 43) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งต้องพึ่งพาห่วงโซ่อุปทานที่มีความเชื่อมโยงทั่วโลก องค์กรต่างๆต้องปรับกลยุทธ์ในการหาซัพพลายเออร์ทางเลือกและการจัดการสต็อกสินค้าใหม่เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์นี้ได้

การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค การระบาดใหญ่ของโควิด-19ยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ผู้บริโภคมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้นเนื่องจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การบริโภคสินค้าและบริการที่ไม่จำเป็นลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะสินค้าฟุ่มเฟือยและการท่องเที่ยว (Thapa, 2024) ขณะเดียวกันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการที่จำเป็น เช่น สินค้าอุปโภคบริโภคออนไลน์ บริการสุขภาพ และการส่งอาหารกลับได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคยังคำนึงถึงความปลอดภัยและการใช้บริการที่สามารถเข้าถึงได้จากที่บ้านมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์การขายและการบริการให้เหมาะสมกับพฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภค เช่นการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดส่งสินค้า

2.2 ผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลและการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานเป็นการทำงานที่บ้านหรือรูปแบบการทำงานแบบผสม (Work from Home, Hybrid Work) หนึ่งในผลกระทบที่เห็นได้ชัดจากโควิด-19 คือการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานโดยเฉพาะการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) และรูปแบบการทำงานแบบผสม (Hybrid Work)โดยทำงานที่บ้านและทำงานที่องค์กร ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้ปรับตัวให้พนักงานสามารถทำงานจากบ้านได้เพื่อควบคุมการระบาดของโรค (Choudhury, Foroughi & Larson, 2020, p. 41) การทำงานจากบ้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานและวิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานโดยเฉพาะในแง่ของการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประชุมออนไลน์ การติดตามผลการทำงานผ่านระบบดิจิทัล และการบริหารจัดการเวลาในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้หลายองค์กรได้ตัดสินใจใช้รูปแบบการทำงานแบบผสม (Hybrid Work) ซึ่งพนักงานบางส่วนทำงานจากที่บ้านในบางวันและบางส่วนทำงานที่สำนักงานในบางวัน รูปแบบนี้ได้รับการยอมรับมากขึ้นในหลายอุตสาหกรรม และกลายเป็นมาตรฐานใหม่ที่องค์กรหลายแห่งจะใช้ในระยะยาว (Iqbal, & Khalid, & Barykin, 2021, p. 25)

ทำให้เกิดการปรับตัวด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานทำให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้ซอฟต์แวร์การประชุมออนไลน์ การทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการโปรเจกต์ได้กลายเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในยุคนี้ (Westerman, Bonnet & Ferraris, 2011, p. 34) ในขณะเดียวกันองค์กรต้องให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมออนไลน์ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) และการจัดหาเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะของบุคลากร

จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นและสามารถเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Risco ,Arcentales, Alvarez & Risco, 2022)

2.3 ผลกระทบทางเทคโนโลยี ทำให้การเร่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร หนึ่งในผลกระทบที่เด่นชัดจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 คือการเร่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) และการทำงานแบบผสม(Hybrid Work) ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นสิ่งจำเป็นในการเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและทีมงาน (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 56) องค์กรต่างๆ ได้ลงทุนในการใช้เครื่องมือการสื่อสารออนไลน์ เช่น ซูม(Zoom) ไมโครซอฟ ทีม (Microsoft Teams) และสแลค (Slack) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะทางไกลและยังคงสามารถรักษาผลผลิตในการทำงานไว้ได้

นอกจากนี้เทคโนโลยีในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Tech) และระบบคลาวด์ยังได้รับการนำมาใช้มากขึ้นในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่นการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning-ERP) เพื่อจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นระบบดิจิทัลและลดความยุ่งยากในการทำงานด้วยระบบออนไลน์ (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021, p. 26-30)การเร่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่น แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญของการลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรทำให้การลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity)กลายเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะเมื่อการทำงานจากที่บ้านและการใช้ระบบดิจิทัลอย่างแพร่หลายอาจเพิ่มช่องโหว่ทางด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Kshetri, 2016, p. 3-6) การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการปกป้องระบบไอทีจากการโจมตีทางไซเบอร์จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน ในช่วงการระบาดของโควิด-19องค์กรหลายแห่งต้องเผชิญกับการโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลจากระยะไกล (Symantec, 2021, p. 22) ดังนั้นการลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ที่ทันสมัยและสามารถป้องกันการโจมตีจากภายนอก รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้ระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้เพื่อคุ้มครองทั้งข้อมูลขององค์กรและของลูกค้า

2.4 ผลกระทบต่อความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรในเรื่องแนวคิดการพัฒนางานอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, Governance-ESG)ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหารจัดการได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรไม่สามารถมองข้ามบทบาทของตนในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมได้ โดยเฉพาะในบริบทของแนวคิดการพัฒนางานอย่างยั่งยืนซึ่งองค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างผลกำไรและการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อทางสังคม (Phillips, Barney, Freeman & Harrison, 2019, p. 3-10)

การระบาดของโควิด-19ได้ทำให้สังคมตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยรวมถึงการรักษามาตรฐานสังคมที่เป็นธรรมสำหรับทุกภาคส่วน (Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016, p. 10-16) นอกจากนี้การปฏิบัติตามหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน โดยเฉพาะในยุคที่ผู้ลงทุนเริ่มให้ความสำคัญกับการลงทุนที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Sullivan & Mackenzie, 2006, p. 45) ในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ในด้านสังคม(Social)องค์กรจะต้องดูแลพนักงานและให้ความสำคัญกับการสนับสนุนชุมชน เช่น การบริจาคเพื่อสาธารณกุศล หรือการสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพสำหรับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) องค์กรต้องมีการจัดการที่โปร่งใส และสร้างความมั่นใจในความยุติธรรมในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Eccles & Klimenko, 2019, p. 107)

3. บทเรียนจากการจัดการองค์กรในช่วงโควิด-19

การระบาดของโควิด-19 เป็นวิกฤติที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในรอบหลายสิบปี ซึ่งทำลายทั้งภาครัฐและเอกชนในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ ต้องปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ในส่วนนี้จะมาพิจารณาบทเรียนที่องค์กรสามารถเรียนรู้จากการจัดการในช่วงโควิด-19 ซึ่งครอบคลุมถึงความสำคัญของการปรับตัว การบริหารความเสี่ยง และการสื่อสารในองค์กร

3.1 ความสำคัญของการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

การปรับตัวอย่างรวดเร็วหรือที่เรียกว่า “Agility” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายแห่งสามารถผ่านพ้นวิกฤติจากโควิด-19 ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการปรับตัวของหลายธุรกิจที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในแง่ของการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากการทำงานที่สำนักงานไปเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการใช้ระบบออนไลน์ในการให้บริการแทนการติดต่อแบบตัวต่อตัว

หนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นคือบริษัทอเมซอน (Amazon) ซึ่งมีการปรับตัวที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในช่วงการระบาดใหญ่ (HBR, 2020, p. 12) อเมซอนสามารถขยายขีดความสามารถในการจัดส่งและเพิ่มการลงทุนในด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการจัดการคลังสินค้าที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

อีกตัวอย่างคือบริษัทซูม (Zoom) ซึ่งมีกระแสการใช้งานสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงการระบาด เนื่องจากเทคโนโลยีการประชุมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ซูมสามารถเพิ่มความสามารถในการรองรับผู้ใช้ได้ถึงหลายล้านคนในเวลาไม่กี่สัปดาห์ (Bullock, Colvin & Jackson, 2022, p. 2) การปรับตัวอย่างรวดเร็วของทั้งสองบริษัทนี้ทำให้พวกเขาสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเติบโตแม้ในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง

3.2 การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ในช่วงวิกฤติการระบาดของโควิด-19การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ยังคงไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากการระบาดทำให้หลายองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงจากการขาดแคลนทรัพยากร หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงาน

บทบาทของการวางแผนล่วงหน้าและการจัดการความเสี่ยงการมีแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นบริษัทในภาคการผลิตที่มีการจัดเตรียมแผนสำรองสำหรับการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สามารถหาทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบได้ทันเวลา (McKinsey & Company, 2021, p. 56) การวางแผนล่วงหน้าและการตรวจสอบความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้สามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถลดผลกระทบจากวิกฤติที่ไม่คาดคิดได้

3.3 การปรับตัวเกี่ยวกับสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและการสนับสนุนจากพนักงานและลูกค้าในช่วงวิกฤติ การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจสถานการณ์และทิศทางขององค์กรได้ดีขึ้น

การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและลูกค้าภายในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและรู้สึกรับประกันว่าพวกเขาได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ตัวอย่างเช่นการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการป้องกันโรค การปรับวิธีการทำงาน หรือการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตซึ่งจะช่วยลดความเครียดและเพิ่มความรู้สึกปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Naughton, 2020) ในทางกลับกันการสื่อสารภายนอกองค์กรกับลูกค้าเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม โดยการให้ข้อมูลที่โปร่งใสและทันเวลาเกี่ยวกับการปรับตัวและบริการขององค์กรในช่วงวิกฤติ จะช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการใช้บริการขององค์กร ตัวอย่างเช่นการแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดส่งสินค้า หรือการอัปเดตสถานะของบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (Edelman, 2020, p. 42)

4. แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการจัดองค์กรในยุคหลังโควิด-19

ในยุคหลังการระบาดของโควิด-19องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในยุคหลังโควิด-19โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคหลังโควิด-19 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและความต้องการที่แตกต่างไปในตลาดแรงงาน การพัฒนาทักษะใหม่และการออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

การพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงานโดยพัฒนาทักษะใหม่และเสริมทักษะเดิม (Reskilling & Upskilling) การพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงานในยุคหลังโควิด-19 เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า องค์กรควรจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) หรือการเสริมทักษะเดิม (Upskilling) ให้กับพนักงานเพื่อให้พวกเขามีความพร้อมในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การให้ความสำคัญกับทักษะด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญ (OECD, 2020, p. 24) ตัวอย่างเช่น บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ได้เปิดตัวโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและเตรียมพวกเขาให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (IBM, 2021, p. 10) การลงทุนในการพัฒนาทักษะของพนักงานสามารถช่วยให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

การออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การปรับปรุงแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการทำงานแบบผสม (Hybrid) คือการทำงานที่สำนักงานและที่บ้านผสมผสานกันเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาในยุคหลังโควิด-19 เนื่องจากหลายองค์กรพบว่า รูปแบบการทำงานดังกล่าวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดต้นทุน (Frost & Sullivan, 2021, p. 32) นอกจากนี้การสร้างนโยบายที่ยืดหยุ่นสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานและลดอัตราการลาออก การออกแบบนโยบายเหล่านี้ยังสามารถส่งเสริมการทำงานในทีมข้ามองค์กรและการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมต่อกันได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) ได้ปรับนโยบายการทำงานให้พนักงานสามารถเลือกสถานที่ทำงานได้ตามสะดวก เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการในยุคดิจิทัล (Microsoft, 2021, p. 28)

4.2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและนวัตกรรม

ในยุคหลังโควิด-19 องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์นี้

การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุน เช่น การใช้ระบบคลาวด์เพื่อการจัดการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการทำนายแนวโน้มตลาด (Brynjolfsson & McAfee, 2021, p. 56) องค์กรที่สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาลิขสิทธิ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคใหม่ ในยุคที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีความสามารถในการพัฒนาลิขสิทธิ์และบริการที่ตอบโจทย์

ลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกที่ปรับตัวมาสู่การค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบหรือการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าหรือบริการได้สะดวกยิ่งขึ้น (PWC, 2020, p. 45) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.3 การเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ในยุคหลังโควิด-19 การเสริมสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่จะสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อโลกเผชิญกับความท้าทายที่มาจากผลกระทบใหญ่ ความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาการผลิตและการจัดส่งได้อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงวิกฤติ

การกระจายความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานหมายถึงการหลีกเลี่ยงการพึ่งพาผู้จัดหาหรือพันธมิตรเพียงรายเดียว โดยการกระจายแหล่งจัดหาวัตถุดิบและการผลิตไปยังหลายๆ พื้นที่หรือผู้จัดหาที่มีความน่าเชื่อถือ การกระจายความเสี่ยงนี้จะช่วยให้องค์กรไม่ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนสินค้าหรือการหยุดชะงักจากปัจจัยภายนอก เช่น การระบาดของโรคหรือปัญหาทางการเมือง (Christopher & Peck, 2004, p. 1-14) การกระจายแหล่งผลิตยังสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรอื่นๆ ที่มีความสามารถในการเสริมสร้างจุดแข็งในห่วงโซ่อุปทานเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในยุคหลังโควิด-19 การร่วมมือกับพันธมิตรที่มีทักษะเฉพาะด้านหรือความเชี่ยวชาญในบางกระบวนการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Harland, 2023, p. 67) ตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับซัพพลายเออร์ที่สามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤติได้ดี หรือการสร้างพันธมิตรกับบริษัทที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

4.4 การกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการบริหารองค์กรในลักษณะที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคมไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อข้อกำหนดทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว การนำหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนมาใช้ในการกำกับดูแลกิจการจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายของโลกหลังโควิด-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การผสานหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนในกลยุทธ์องค์กร การผสานหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงแต่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) แต่ยังช่วยสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว ตัวอย่างเช่นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental) และการพัฒนาชุมชน (Social) จะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคและนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014) นอกจากนี้ การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) จะช่วยให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการทุจริตและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ

ความโปร่งใสและการสร้างความไว้วางใจจากสังคม การรักษาความโปร่งใสในกระบวนการบริหารจัดการและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจจากสังคม องค์กรที่มีความโปร่งใสในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและการใช้ทรัพยากรจะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสาธารณะและนักลงทุน การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาทั้งในด้านการเงินและกิจกรรมทางสังคมจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในองค์กร (Kotsantonis , Pinney & Serafeim, 2016, p. 15)

5. สรุปและข้อเสนอแนะ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคหลังโควิด-19มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดจากภายนอก โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติที่โลกต้องเผชิญ การปรับกลยุทธ์องค์กรเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน เช่นการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงาน การออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเสริมสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การนำหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เข้ามามีส่วนร่วมกับกลยุทธ์องค์กรก็เป็นวิธีที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคนี้

ผู้บริหารควรเรียนรู้จากบทเรียนที่ได้จากการจัดการวิกฤติโควิด-19 โดยเฉพาะการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในช่วงวิกฤติคือองค์กรที่สามารถปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและจัดการกระบวนการธุรกิจ การพัฒนาทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และการกระจายความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคใหม่ก็เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ การเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงและความยืดหยุ่นในองค์กร ควรเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารนำไปปรับใช้เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต การออกแบบระบบและนโยบายที่ยืดหยุ่นช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานะที่ไม่คาดคิด และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

ในอนาคตควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการในสถานการณ์วิกฤติในหลายมิติ ทั้งในแง่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการต่างๆ รวมถึงการประเมินผลกระทบจากการใช้หลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในการจัดการองค์กร ควรทำการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่องค์กรต่างๆ ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ในการรับมือกับวิกฤติโควิด-19 และวิกฤติอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., Villalobos-Alvarez, D., & Diaz-Risco, S. (2022). Leadership for sustainability in crisis time. In A. Alvarez-Risco, S. S. Muthu, & S. Del-Aguila-Arcentales (Eds.), *Circular economy. Environmental footprints and eco-design of products and processes* (pp. 1–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0549-0_3
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf>
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-home and the productivity paradox. *Strategic Management Journal*, 1–50.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholder activism in the era of ESG. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011>
- Edelman. (2020). *Edelman trust barometer 2020*. Edelman. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_LIVE.pdf
- Frost & Sullivan. (2021). *Future of collaboration in the workplace – What’s on CIOs’ minds*. Frost & Sullivan. <https://www.frost.com/growth-opportunity-news/future-of-collaboration-in-the-workplace-whats-on-cios-minds/>
- Harland, C. M. (2023). Strategic management and supply strategy. In J. Sarkis (Ed.), *The Palgrave handbook of supply chain management* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89822-9_1-1
- IBM. (2021). *Skills for a sustainable future*. IBM. <https://www.burningglassinstitute.org/research/skills-for-a-sustainable-future>

- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28–48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51511>
- Kshetri, N. (2016). Cybersecurity and development. *Markets, Globalization & Development Review*, 1(2), 1–17. <http://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol1/iss2/3>
- Marisa, N. (2020). How organizations are responding to the coronavirus pandemic. *Harvard Business School Publishing Blog*.
- McKinsey & Company. (2021). *The postpandemic economy: The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf>
- Microsoft. (2021). *The future of hybrid work*. Microsoft. <https://news.microsoft.com/june-2021-hybrid-work/>
- OECD. (2020). *The future of work: Trends and implications for education and employment*. OECD Publishing. <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-06-21/660908-more-resources.htm>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- PWC. (2020). *The future of retail*. PWC. <https://www.pwc.nl/en/industries/retail/pwc-value-proposition-future-of-retail.pdf>
- Rabi, N. S., & Mishra, S. (2022). Reinventing the future of work and business in the COVID-19 era: Challenges, opportunities, and the path ahead. In *Future of work and business in COVID-19 era: Proceedings of IMC-2021* (pp. 1–18). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-0357-1>
- Sakis, K., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51511>

- Sreemoyee, T. (2024). Impact of COVID-19 on consumer behaviour and mindful consumption. *Open Journal of Business and Management*, 12, 1604–1618. <https://www.scirp.org/journal/ojbm>
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2006). *Responsible investment*. Routledge.
- Symantec. (2021). *Symantec Internet Security Threat Report*. Symantec Corporation. <https://docs.broadcom.com/docs/istr-03-jan-en>
- Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- World Economic Forum. (2021). *How has the COVID-19 pandemic affected global trade?* WEF. <https://www.weforum.org/stories/2021/08/covid19-pandemic-trade-services-goods/>