

## กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจภายใต้สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)

ลัดดา ปินตา<sup>1\*</sup>

Received: November 16, 2022

Revised: May 10, 2023

Accepted: May 18, 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ จำนวน 320 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น สำหรับการวิจัยที่ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลต่อการอยู่รอดของธุรกิจ โดยผ่านกลยุทธ์การปรับตัวขององค์การและมีอิทธิพลทางตรงต่อการอยู่รอดของธุรกิจ สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 ข้อค้นพบจากการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การในยุควิกฤติ หากผู้ประกอบการปรับองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ เช่น การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการจะสามารถปรับกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจได้ และจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

**คำสำคัญ:** การอยู่รอดของธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัว ปัจจัยด้านองค์การ

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร., คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

\* Corresponding author Email: lemon\_2910@hotmail.com

## Adaptation Strategies of SMEs Entrepreneurs in Northern Part of Thailand for Business Survival Under the Coronavirus Disease (COVID-19) Situation

Ladda Pinta<sup>1</sup>

### Abstract

This research aims to investigate the adaptation strategies for business survival during the Coronavirus disease (COVID-19) pandemic of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) entrepreneurs in the northern part of Thailand. Based on a stratified random sampling method, the samples were comprised 320 SMEs entrepreneurs from the northern part of Thailand. Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the research hypotheses. The results reveal that the organizational factors affected the business survival through organizational adaptation strategies and directly have influenced on business survival. The adaptation strategy directly influenced business survival with a significance level at 0.01. The findings indicate that the organizational factors were vital for survival during the COVID-19 crisis. If entrepreneurs adjust their business to deal with changes in current situations, such as reforming organizational structure appropriately, using cost leadership strategy, and applying technology and innovation to assist in management; they would be able to adapt their business strategy and survive eventually.

**Keywords:** Adaptation Strategies, Business Survival, Organization Factor

---

<sup>1\*</sup> Lecturer Dr., Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

## บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็วและกว้างขวางไปหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งทำให้มีผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตจากโรคดังกล่าวเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การดำเนินชีวิตและวิถีชีวิตโดยปกติของประชากรในแต่ละประเทศได้รับผลกระทบอย่างมาก ซึ่งนอกจากผลกระทบในด้านวิถีชีวิตแล้ว ทางด้านของเศรษฐกิจไม่ต่างกัน โดยวิกฤตนี้ทำให้ประชากรทั่วโลก ต่างต้องปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่รุนแรงนี้ไปจนกว่าสถานการณ์ทุกอย่างจะคลี่คลายลง (Adhphki, 2020) ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจของประเทศและมีผลกระทบร้ายแรงต่อสุขภาพของมนุษย์ มาตรการและข้อจำกัดที่บังคับใช้ในประเทศส่วนใหญ่เพื่อจำกัดการแพร่กระจายของไวรัสในคนหมู่มาก เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การกักกัน ทำให้เกิดการบิดเบือนเกินความจำเป็นในความต้องการสินค้า และทำให้เศรษฐกิจของหลายประเทศชะงักงัน ผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ได้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน ทั้งสถาบันทางเศรษฐกิจรวมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (Hasanat et al., 2020)

สำหรับในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 นี้ เช่นกัน รัฐบาลจำเป็นต้องออกมาตรการเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้สถานการณ์การแพร่ระบาดทวีความรุนแรงไปมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการขอความร่วมมือให้ประชาชนปรับพฤติกรรมการอยู่ร่วมกัน อีกทั้งให้ความสำคัญกับการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) งดกิจกรรมทางสังคม และเน้นการอยู่ที่พักอาศัยของตนให้มากที่สุด ตามนโยบาย “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” จากมาตรการนี้ ไม่เพียงส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตโดยปกติของประชาชน แต่ในภาคธุรกิจเองก็ได้รับผลกระทบอย่างหนักเช่นกัน โดยเฉพาะกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวหรือธุรกิจด้านการบริการ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว อย่างเช่น ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจโรงแรม ห้างสรรพสินค้า หรือร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ต่างได้รับผลกระทบจนทำให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักลง หรืออาจจะรุนแรงจนถึงขั้นปิดตัวลงเพราะเนื่องจากการแบกรับภาระต้นทุนต่อไปไม่ไหว จากเหตุผลข้างต้นจึงทำให้เกิดปัญหาของการเลิกจ้างแรงงานมากขึ้น

โดยผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) ในเขตภาคเหนือก็เช่นเดียวกัน ได้พบปัญหาจากการปิดกิจการในช่วงเกิดการระบาดของโรค COVID-19 กลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอันดับแรก และหนักที่สุดก็คือ ธุรกิจการท่องเที่ยว เนื่องจากนักท่องเที่ยวเงินหายไป 100% จังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือก็ได้รับผลกระทบกันค่อนข้างหนัก หากพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบธุรกิจ SMEs พบว่า เดือนกรกฎาคม 2563 ร้อยละ 61.7 เดือนกุมภาพันธ์ 2564 ร้อยละ 59.5 (ณัฐฤทธิ นิธิประภา, 2564) ซึ่งผลกระทบยังลามไปในภาคส่วนอื่น ๆ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ยิ่งรัฐบาลประกาศหยุดกิจกรรมทางเศรษฐกิจเองด้วย เมื่อพิจารณาผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า ธุรกิจในภาคบริการได้รับผลกระทบมากกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ในทุกด้าน เนื่องจากธุรกิจบริการมีความเกี่ยวข้องกับการเดินทางและ



ภาคการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติที่หายไปตั้งแต่ ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 ในขณะที่มาตรการกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวของภาครัฐ ทั้งโครงการเราเที่ยวด้วยกัน หรือการเพิ่มวันหยุดราชการเป็นกรณีพิเศษ แม้ว่าจะช่วยกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศได้บ้าง แต่ยังไม่กลับสู่ระดับปกติก่อนการแพร่ระบาดฯ นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ครั้งใหม่ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2563 ซึ่งเป็นช่วงใกล้เทศกาลปีใหม่ ซึ่งโดยปกติประชาชนจะมีการเดินทางท่องเที่ยว แต่สถานการณ์กลับเงียบงน ทำให้ในช่วงต้นปี 2564 ธุรกิจภาคบริการยังคงได้รับผลกระทบอยู่ค่อนข้างมาก นอกจากนี้การขาดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งคิดเป็น 2 เท่าของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้ธุรกิจในการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ช้ากว่าธุรกิจภาคอื่น ๆ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) เมื่อทุกกลุ่มธุรกิจก็ได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า ผู้ประกอบการจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของธุรกิจ การวางแผน การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และยังคงคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงของการแพร่ระบาดของ COVID-19 และนอกจากนี้ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยังรวมไปถึงการเข้าใจและเข้าถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อจะได้นำไปพัฒนาสินค้าหรือบริการ และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ให้มีความน่าสนใจและรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด (พีรวิชญ์ ธีระกาญจน์ และ สุรสิทธิ์ อุดมธนาวงศ์, 2562) เพื่อให้ธุรกิจสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ ถึงแม้จะต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตใดก็ตาม

จากสถานการณ์และปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ และการปรับตัวของธุรกิจ SMEs ในยุคจากแนวปฏิบัติใหม่ (New Normal) รวมถึงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อจะทำให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินต่อไปได้ จากสถานการณ์ COVID-19 ในครั้งนี้ถือเป็นสถานการณ์ที่จะทำให้ทุกธุรกิจต้องตระหนักถึงการปรับตัวและความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงเพื่อให้ธุรกิจ SMEs อยู่รอด

### วัตถุประสงค์

ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจภายใต้สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ราชกิจจานุเบกษา (2563) ตามคำนิยามของวิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคนหรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน หนึ่งร้อยล้านบาท

1.2 กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินสามสิบคน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกินห้าสิบล้านบาท

วิสาหกิจขนาดกลาง ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่าหนึ่งร้อยล้านบาทแต่ไม่เกินห้าร้อยล้านบาท

2) กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าสามสิบคน แต่ไม่เกินหนึ่งร้อยคนหรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสามร้อยล้านบาท

สำหรับในงานวิจัยนี้ได้กำหนดนิยามของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามขนาดของกิจการโดยใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงาน ได้แก่ วิสาหกิจขนาดย่อม กิจการผลิตสินค้า จำนวนไม่เกิน 50 คน กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงาน เกินกว่า 50-200 คน และกิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 30-100 คน

## 2. ความอยู่รอดของธุรกิจ (Business Survival)

ในบริบทของผู้ประกอบการความอยู่รอดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งรูปแบบการตลาด กลยุทธ์หรือเทคโนโลยีทำให้ผู้ประกอบการหลายรายที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ต้องสิ้นสภาพไปในที่สุด โดย Adam & Alarifi (2021) ได้นิยามว่า ความอยู่รอดของธุรกิจ หมายถึง ผลการดำเนินงานที่คงอยู่ เป้าหมายของความอยู่รอดของธุรกิจค้ำจุนเป้าหมายอื่น ๆ ทั้งหมด การให้ความสำคัญกับเป้าหมายความอยู่รอดของธุรกิจก่อให้เกิดความพึงพอใจ และการดำเนินการเป้าหมายขององค์กรอื่น ๆ ให้ประสบความสำเร็จด้วย (Adewale et al., 2011) สำหรับ วรรณญา เยาวรัตน์ ลี และคณะ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ถึงแม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยธุรกิจได้มีการนำกลยุทธ์วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความอยู่รอดขององค์กร ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร และกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (วรรณญา เยาวรัตน์ ลี และคณะ, 2560.; กันยารัตน์ หลายแห่ง, 2556) เช่นเดียวกับ Adewale et al., (2011) พบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรภายใน การฝึกอบรมส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

Stokes & Wilson (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ และความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารแต่ละคน และความสามารถที่จะบริหารจัดการให้กิจการอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมธุรกิจ



ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น งานวิจัยของ Shafeek (2009) ที่เขากล่าวว่า จากมุมมองของธุรกิจ การจัดหาเงินทุนที่ไม่เพียงพอ ธุรกิจจะไม่สามารถที่จะรักษาและได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก การดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถในการผลิตและการตลาดสินค้าหรือดำเนินการใด ๆ ที่จำเป็นในการบริหารจัดการให้ธุรกิจอยู่รอดได้ สำหรับงานวิจัยของ Jovanovic (1982) เป็นงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ซึ่งเขาได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการไว้หลายปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ ส่วน Fatoki & Garwe (2010) ได้ศึกษาและกล่าวไว้ว่าการขาดเงินทุนน่าจะเป็นสาเหตุหลักสำหรับความล้มเหลวของธุรกิจ และถือว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดที่ทางเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางต้องเผชิญ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความอยู่รอดของธุรกิจ (Business Survival) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การที่ประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปตัวแปรความอยู่รอดของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน (FINN) ด้านการบริหารจัดการ (MANG) และด้านขนาดของธุรกิจ (SIZE)

### 3. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization Factor)

ปัจจัยหลักโดยรวมที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์การมากที่สุด ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่บริหารองค์การควรให้ความใส่ใจปัจจัยหลักเพื่อให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ 2) กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นและการควบคุม และ 3) การทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เช่น การคัดเลือก การพัฒนา การรักษาและใช้ประโยชน์ ฯลฯ จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีนักวิจัยได้นำทฤษฎี Mckinsey's 7S แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ ส่วน ศุภมิตร ลือรุ่งโรจน์วุฒิ (2559) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ซึ่งจะต้องเป็นปัจจัยที่องค์การสามารถกำหนด ควบคุมให้เป็นไปตามทิศทางกลยุทธ์ หรือนโยบายขององค์การได้ อีกทั้งปัจจัยด้านองค์การจะต้องเป็นปัจจัยที่ต้องสามารถรับรู้ได้ในมุมมองของพนักงานขององค์การนั้นหรือตามความต้องการของตลาดแรงงาน ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบไปด้วย ชื่อเสียงขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความก้าวหน้าในสายงานและการพัฒนาองค์การและยังส่งผลต่อการอยู่รอดของธุรกิจด้วย สำหรับ อำพร พันมะณี (2562) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านองค์การ คือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งในการศึกษาเรื่องนี้ ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้บริหาร แรงจูงใจในการสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและ

บรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กร ประกอบไปด้วย การสนับสนุนของผู้บริหารด้านนวัตกรรม แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมและบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กร สำหรับการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านองค์การส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจเช่นกัน (วรัญญา เยาวรัตน์ ลี และคณะ, 2560.; กันยารัตน์ หลายแห่ง, 2556.; Adewale et.al., 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การ (Organization Factor) หมายถึง กระบวนการของกิจการที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการโดยบุคคล หรือกลุ่มคนซึ่งรวมกันกระทำกิจกรรมทางธุรกิจ โดยประกอบไปด้วย ความสามารถในการกำหนดควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามทิศทาง กลยุทธ์ หรือนโยบายขององค์การได้ สำหรับตัวแปรด้านองค์การ ประกอบไปด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) นวัตกรรมของธุรกิจ (INNO) และระบบโครงสร้างของธุรกิจ (STRU)

#### 4. ปัจจัยกลยุทธ์การปรับตัว (Adaptation Strategies)

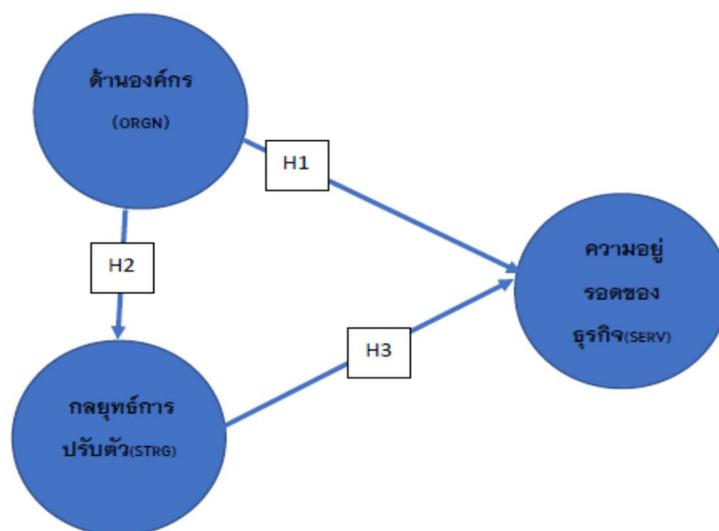
ความสามารถขององค์การในการปรับตัวถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก บริษัทที่สามารถปรับตัวได้นั้นเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และไม่จำเป็นต้องทำสิ่งต่าง ๆ เพียงเพราะ “พวกเขาทำแบบนั้นมาโดยตลอด” พวกเขาสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและไม่ตื่นตระหนกเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์การปรับตัว เป็นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการแข่งขันและเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่มีองค์การใดที่สามารถหยุดนิ่งได้อย่างสมบูรณ์เมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นระดับของการปรับตัว การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงบางอย่างจึงดูเหมือนจะมีอยู่ในตัวในการดำเนินกิจการ อย่างไรก็ตามระดับของการปรับตัวที่เกิดขึ้น และผลลัพธ์ของการปรับตัวนี้ มีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันอย่างมากไปตามปัจจัยต่าง ๆ (Chakravarthy, 1982) โดยความหมาย พบว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นการกระทำของผู้ประกอบการและทีมงาน ในการประมวลผลข้อมูลที่ป้อนเข้าจากสภาพแวดล้อมและทำการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว (McKee et al., 1989; Stoica & Schindehutte, 1999; Woo et al., 1990) สำหรับ Porter (1996) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การมุ่งกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีขอบเขตจากด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม โดยผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะถูกเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งทั่วไปประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

สำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรกลยุทธ์การปรับตัวนั้น ได้มีนักวิชาการศึกษา อาทิ Lind (2013) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะเฉพาะของบริษัท เช่น ความซับซ้อนของบริษัท และประเภทของผู้ประกอบการ ได้แก่ ภูมิหลัง ลักษณะส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ Sakulpolphaisan & Laohavichien (2020) ได้จำแนก กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจแบ่งได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว กลยุทธ์การปรับตัว และระดับที่แท้จริงในการปรับตัว

สำหรับ ฤชงค์ สิริพิพัฒน์กุล (2564) การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวมี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การ ประกอบด้วย การปรับแผนการดำเนินงาน การบริหารโครงการ และระดับโครงการ ประกอบด้วย การดำเนินงาน การตลาด การเงินและด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ส่วน ภูวนารถ ถาวรศิริ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) พบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงธุรกิจนั้น จะส่งผลให้ธุรกิจเกิดภาวะการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันได้สูงทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด 4P's การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประยุกต์แนวคิดมาจากแนวคิดของกลยุทธ์การปรับตัว กลยุทธ์การปรับตัวที่นำมาใช้จึงควรเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรับมือกับองค์การธุรกิจ ด้วยการนำเอากลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550.; ขุนทอง ศาลางาม, 2553.; หทัยภัทร พลชโตทัย และพัทธ์พสุตม์ สาธนูวัฒน์, 2564.; Hayat, 2014.; Gopaul, 2015.; Hodgson et al., 2017) และได้นำกลยุทธ์การปรับตัวมาใช้ ประกอบไปด้วย ด้านการบริหารงาน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยกลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการรับมือและสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมไปถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของธุรกิจให้อยู่รอด เพื่อที่จะรับมือต่อสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยตัวแปร กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (CUST) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (LEAD) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (DIFFR) และความสามารถทางเทคโนโลยีของธุรกิจ (TECH)

จากการทบทวนวรรณกรรมตัวแปรข้างต้นนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวความคิด ดังภาพที่ 1 และสมมติฐานดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## 5. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคเหนือ 17 จังหวัดในปี 2562 จำนวน 526,186 ราย โดยแบ่งตามกลุ่มภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 165,715 ราย กลุ่มภาคเหนือตอนบน 2 จำนวน 155,705 ราย กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 1 จำนวน 114,980 ราย กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2 จำนวน 89,786 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง: กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ จำนวน 320 ราย Westland (2010) กำหนดว่า ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่พอเพียง สำหรับการวิจัยที่ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐาน คือ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวบ่งชี้ (Indicator) หรือข้อคำถาม แต่ไม่ควรน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง (Kline, 2011) สำหรับการวิจัยนี้ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้างและมีจำนวนข้อ คำถามรวม 32 ข้อ จำนวนตัวอย่างจึงไม่ควรน้อยกว่า 320 ตัวอย่าง ตามเกณฑ์ของ Westland (2010) และ Kline (2011) สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

### 2. เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) ที่ใช้คำถามปิด (Close-Ended Questions) ที่ใช้มาตราวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) และแบบประเมินค่า (Rating or Interval Scale) เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามได้ศึกษาจากงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยแบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ SMEs ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และความสามารถทางเทคโนโลยีของธุรกิจ จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ รูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจ SMEs จำนวน 5 ข้อ

สำหรับคำถามส่วนที่ 1 ใช้การวัดแบบนามบัญญัติ มีคำตอบให้เลือก คำถามส่วนที่ 2-3 วัดแบบประเมินค่า (rating) โดยใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

เมื่อพัฒนาแบบสอบถามแล้วควรนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ นักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 คนตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่า ข้อคำถามสอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการวัดและตรวจสอบภาษา เพื่อให้แบบสอบถามผ่านการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

**4. การคัดกรองข้อมูล** ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบค่าผิดปกติของข้อมูลด้วยวิธีการของ Mahalanobis Distance พบว่า ข้อมูลมีความผิดปกติจำนวน 10 ข้อมูล จากทั้งหมด 330 ข้อมูล เนื่องจากค่า p-value น้อยกว่า 0.001 ( $P < 0.001$ ) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดข้อมูลที่ผิดปกติออกจากชุดข้อมูล (Beauchampa et al., 2005.; Vianello et al., 2010.; Joo et al., 2012) จึงเหลือข้อมูลในการวิเคราะห์ขั้นตอนต่อไป จำนวน 320 ข้อมูล สำหรับขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลด้วยค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากค่าดัชนีความเบ้ (Skew Index: SI) ไม่เกิน 2 คือ ข้อมูลสมมาตรหรือไม่มีความเบ้มาก และค่าดัชนีความโด่ง (Kurtosis Index: KI) ไม่เกิน 7 คือ ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (West et al., 1995) จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไปได้ จำนวน 320 ข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโครงสร้าง โดยเริ่มจากการเก็บแบบสอบถามทางออนไลน์จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม จากการทำแบบสอบถามนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดได้ 0.9 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคไม่น้อยกว่า 0.7 (Carmeli et al., 2006.; Choudhary et al., 2013) จึงมีข้อคำถามเพื่อการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 30 ข้อ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่ามากกว่า 0.5 ความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted) ของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า 0.7 พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 320 คน ที่แจกไปยังกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลซึ่งทำให้ผู้วิจัยแน่ใจได้ว่าข้อมูลที่นำมาประมวลผลเป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และอยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ก่อนที่จะนำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง ข้อมูลทางสถิติต่าง ๆ ที่มีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายคุณลักษณะ และคุณสมบัติของประชากร ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน (Hypothesis Testing) ทดสอบสมมุติฐานโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยวิธีถดถอยกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square: PLS-SEM)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง ซึ่งมีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้จำนวน 320 ตัวอย่างและนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผล โดยแบ่งการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 70.80) โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 55.00) และประเภทของธุรกิจ คือ วิสาหกิจขนาดย่อม (ร้อยละ 78.12) เป็นกิจการผลิต (ร้อยละ 47.70) ซึ่งมียอดขายต่อเดือนอยู่ที่ 50,001-100,000 บาท (ร้อยละ 31.30) ต้นทุนสินค้าต่อเดือน 40,000-60,000 บาท (ร้อยละ 39.60) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจคือ น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 45.60) และส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตภาคเหนือตอนบน 1 จังหวัดเชียงใหม่ (ร้อยละ 31.25)

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs พบว่า ได้นำปัจจัยต่าง ๆ มาใช้ในการปรับธุรกิจ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ได้แก่ ด้านองค์การ มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ 4.45 รองลงมา ได้แก่ ความอยู่รอดของธุรกิจ มีระดับความคิดเห็น 4.38 และกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ 4.36 ตามลำดับ

### การประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Evaluation)

การประเมินโมเดลการวัด สามารถวัดได้จากการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถาม และการประเมินความตรงของตัวแปร (Memon & Rahman, 2013) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**การประเมินความสอดคล้องของข้อคำถาม** โดยพิจารณาจากการวัดประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loading) พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกมากกว่า 0.7 ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) พบว่า ทุกตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) มากกว่า 0.5 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่า มากกว่า 0.7 ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2014) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	Convergent Validity		Reliability		rho_A	
	Loading	T-stat	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha Composite Reliability		
<b>กลยุทธ์การปรับตัว (STRG)</b>			<b>0.689</b>	<b>0.775</b>	<b>0.869</b>	<b>0.779</b>
การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะ (CUST)	0.816	39.497				
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (LEAD)	0.855	60.057				
สร้างความแตกต่าง (DIFF)	0.439	5.954				
ความสามารถทางเทคโนโลยี (TECH)	0.819	38.595				
<b>ปัจจัยด้านองค์กร (ORGN)</b>			<b>0.686</b>	<b>0.770</b>	<b>0.868</b>	<b>0.773</b>
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	0.779	27.746				
นวัตกรรมของธุรกิจ (INNO)	0.832	34.356				
รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (STRUC)	0.871	60.743				
<b>ความอยู่รอดของธุรกิจ (SERV)</b>			<b>0.654</b>	<b>0.737</b>	<b>0.849</b>	<b>0.762</b>
การเงิน (FINN)	0.757	20.969				
การบริหารจัดการ (MAGT)	0.768	28.103				
ขนาดของธุรกิจ (SIZE)	0.894	76.969				

**การวัดความตรงเชิงจำแนกของข้อคำถาม (Discriminant Validity)** โดยมีการทดสอบ 2 ระดับ ได้แก่ 1) การทดสอบระดับตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาความตรงเชิงจำแนกด้วยเกณฑ์ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings) ซึ่งพบว่า ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงอื่น และมีค่ามากกว่า 0.7 และ 2) การทดสอบระดับของตัวแปรแฝงโดยพิจารณาความตรงเชิงจำแนกด้วยเกณฑ์ของ Fornell-Larcker Criterion ซึ่งพบว่า ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยมีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น ๆ แสดงว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงนั้นมีความตรงเชิงจำแนกเพียงพอ (Hair et al., 2014) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ตารางวัดความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

Construct	(The Fornell-Larcker Criterion)		
	ปัจจัยด้านองค์กร (ORGN)	ความอยู่รอดของธุรกิจ (SERV)	กลยุทธ์การปรับตัว (STRG)
ปัจจัยด้านองค์กร (ORGN)	<b>0.828</b>		
ความอยู่รอดของธุรกิจ (SERV)	0.718	<b>0.809</b>	
กลยุทธ์การปรับตัว (STRG)	0.806	0.657	<b>0.830</b>

หมายเหตุ : สหสัมพันธ์กำลังสอง : AVE ตามแนวทแยงมุม

การวัดความเที่ยงตรงของตัวแบบในภาพรวม (Goodness of Fit: GOF) เป็นการวัดในภาพรวมทั้งหมด หมายถึงภาพรวมทั้งสมการโครงสร้างและสมการมาตรวัดว่ามี Overall Fit เพียงใด โดยสามารถคำนวณได้จากสูตร ดังภาพที่ 2 ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \text{SQRT}((\text{average AVE}) * (\text{Average } R^2)) \\ &= 0.676 * 0.590 \\ &= 0.399 \text{ (Large)} \end{aligned}$$

ภาพที่ 2 ค่าความเที่ยงตรงของตัวแบบในภาพรวม (Goodness of Fit: GOF)

จากการวิเคราะห์ผลการวัดความเที่ยงตรงของตัวแบบในภาพรวมพบว่า ค่าความเที่ยงตรงของตัวแบบในภาพรวม (GOF) มีค่าเท่ากับ 0.399 ซึ่งมีความมากกว่า 0.303 ซึ่งถือว่ามีความใหญ่ (Henseler & Sarstedt, 2013)

**การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment)** ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน (Partial Least Square SEM หรือ PLS-SEM) จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ และการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง** หมายถึงการพิจารณาจากค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ได้แก่ ค่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) โดยสามารถพิจารณาอิทธิพลที่มีผลต่อตัวแปรตามนั้นเกิดจากอิทธิพลทางอ้อมหรือค่าอิทธิพลทางตรงมีค่ามากกว่ากัน และทำให้ทราบว่าในการศึกษาตัวแปรตามนั้นควรศึกษาทางอ้อมที่ผ่านตัวแปรคั่นกลางหรือควรทำการศึกษาทางตรงจึงจะเหมาะสมมากกว่า (มนตรี พิริยะกุล, 2553) ดังแสดงในภาพที่ 2 และตารางที่ 1

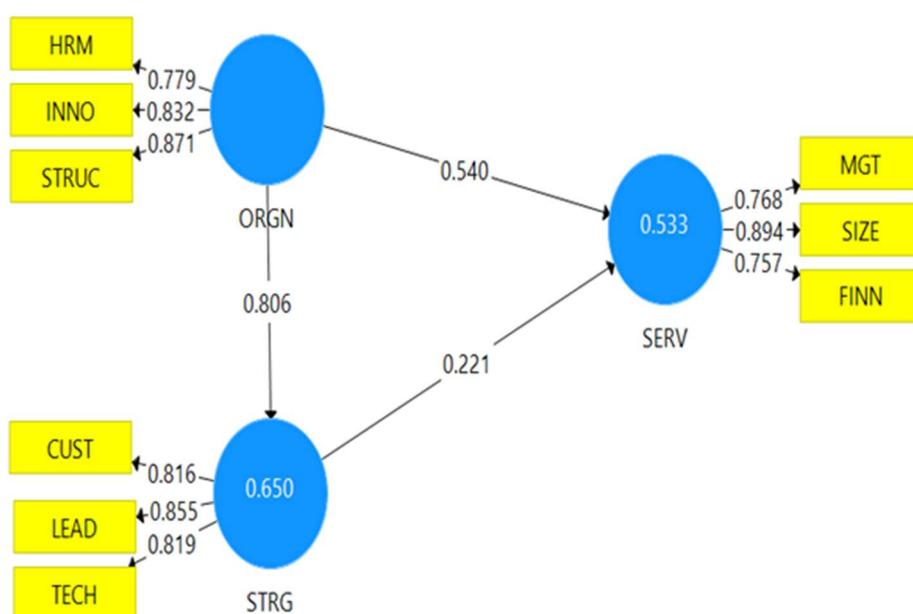
**สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determinant)** หรือ ค่า  $R^2$  หมายถึง การวัดความแม่นยำในการทำนาย ในการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ จะอธิบายได้จากสัดส่วนของค่าความแปรปรวนของตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรแฝงภายในที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระ โดยค่า  $R^2$  ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ยิ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 มากเท่าไรยิ่งถือว่ามีความแม่นยำของการทำนายสูง และต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.25 จึงจะถือว่าตัวแปรอิสระในงานวิจัยสามารถอธิบายค่าแปรปรวนในตัวแปรตามได้ (Hair et al., 2014) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determinant) หรือ Adjusted  $R^2$  พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ สามารถอธิบายได้ด้วย ปัจจัย

ด้านองค์การ ได้ร้อยละ 64.90 ความอยู่รอดของธุรกิจ สามารถอธิบายได้ด้วย กลยุทธ์การปรับตัวและ ปัจจัยด้านองค์การ ได้ร้อยละ 53.00 ซึ่งถือว่ามีความแม่นยำในการทำนายสูง (Hair et al., 2014) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ

Dependent Variable	ADANCO		Effect	ความอยู่รอด (SERV)
	Coefficient of determination (R Square=R <sup>2</sup> )	R Square Adjusted		
กลยุทธ์ในการปรับตัว (STRG)	0.650	0.649	DE	0.806
			IE	0.000
			Total	0.806
ปัจจัยด้านองค์การ (ORGN)	0.533	0.530	DE	0.540
			IE	0.178 (0.806*0.221)
			Total	0.718

การทดสอบสมมติฐาน ของการวิจัยด้วยการประเมินค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ( $\beta$ ) และระดับนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทั้ง t-value และ p-value โดยวิธี Bootstrapping จำนวน 5,000 ตัวอย่าง (Hair et al., 2014) พบว่า ทุกสมมติฐานได้รับการยอมรับ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดของธุรกิจ

### แบบจำลองสมการโครงสร้าง

จากแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) และเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยแสดงเป็นแบบจำลองโครงสร้าง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด การตรวจสอบมาตรวัดโดยใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.900 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง

ในกรณีที่ตัวแปรมาตรวัดที่มีการวิเคราะห์แบบ reflective ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) มีเกณฑ์การพิจารณา คือค่า loading จะต้องมีค่าเป็นบวก และค่า Indicator loading มีค่ามากกว่า 0.708 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ ( $|t| \geq 1.96$ ) ทุกค่า แสดงได้ว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Lauro & Vinzi, 2004.; Henseler et al., 2014) ดังผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ

สมมติฐานการวิจัย	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	สถิติที่	สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ	0.540***	8.253	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อด้านกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ	0.806***	41.611	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ	0.221***	3.160	ยอมรับ

หมายเหตุ : \* $p < 0.10$  \*\* $p < 0.05$ , and \*\*\* $p < 0.001$

Percentile Bootstrap Quartiles ที่ 97.5%-99.5%

จากตารางที่ 4 ค่าสถิติภาพรวมของการศึกษานี้ แสดงคลาดเคลื่อนไปจากผลลัพธ์ค่าสถิตินัยสำคัญของเส้นทาง ที่แสดงหนึ่งดาว คือ ค่า  $P\text{-value} < 0.10$  แสดงสองดาวคือ ค่า  $P\text{-value} < 0.05$  และแสดงสามดาวคือ ค่า  $P\text{-value} < 0.001$  แสดงทดสอบสมมติฐานของการศึกษานี้ ผลการศึกษายอมรับสมมติฐานทั้งสามข้อ

## สรุปและอภิปรายผล

การปรับตัวทางธุรกิจหรือการปรับรูปแบบธุรกิจคือชุดของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร โครงสร้างองค์กรและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร คุณสมบัติการปรับตัวเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือที่จำเป็นในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจที่หลากหลาย จากผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจในเขตภาคเหนือ ได้นำปัจจัยด้านกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านความอยู่รอดของธุรกิจ นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจอยู่ระดับค่อนข้างมาก และผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยด้านองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การปรับตัว ( $DE=0.806$ ) และปัจจัยกลยุทธ์การปรับตัว มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ( $0.718$ ) ที่ระดับนัยสำคัญที่  $0.01$  สำหรับด้านองค์กรอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ( $DE=0.540$ ) ที่ระดับนัยสำคัญที่  $0.01$  สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฌญฐฤทธิ นิธิประภา (2564) วิธีการปรับตัวฝ่าวิกฤตโควิด-19 ของ SMEs ในช่วงที่ผ่านมา พบว่า การหารายได้เพิ่มและการลดรายจ่าย เป็นวิธีที่ SMEs ใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจมากที่สุด โดยวิธีการปรับตัว พบว่า SMEs ใช้วิธีการรายได้เสริมให้ธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือการใช้ช่องทางออนไลน์ในการดำเนินธุรกิจ และการเจรจากับเจ้าหนี้เพื่อขอพักชำระหนี้ ซึ่งถือเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นของผู้ประกอบการ ในขณะที่ SMEs บางส่วนมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ เช่น การมองหาโมเดลธุรกิจใหม่ และการวางแผนเพื่อรับความเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว เช่นเดียวกับ Villares et al. (2020) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ และปัจจัยด้านนวัตกรรมองค์กรจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ สำหรับ Woldehanna et al. (2018) พบว่า กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับ Hayat (2014) ความสำเร็จของบริษัทระดับโลกและการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นที่ทักษะในการเอาตัวรอดของธุรกิจ การทำงานของฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงดูดและรักษาคนที่มีความสามารถไว้ โดยที่จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีและการนำออนไลน์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงของพนักงานและลูกค้า (Dekay, 2009) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hongphong et al. (2022) พบว่า การปรับกลยุทธ์ธุรกิจปางช้าง อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่ ของธุรกิจปางช้างขนาดใหญ่ พบว่า การใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหาร รองลงมาคือ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์กระบวนการ และกลยุทธ์การป้องกันโควิด-19 อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน จะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจด้วย (Banbury & Mitchell, 1995) สำหรับ ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) พบว่า ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4P's) เป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา ทำให้สามารถนำเสนอแนวคิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจหากเกิดวิกฤต การบริหารจัดการองค์การมีความจำเป็นอย่างมากที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์การปรับตัวขององค์การ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำเป็นต้องมีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การและการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ องค์การต้องทำงานในลักษณะที่ยืดหยุ่นและกะทัดรัด เพื่อสนับสนุนการทำงานที่ต้องรวดเร็วแข่งกับเวลาและมีข้อผิดพลาดให้น้อยที่สุด ความเชื่อจะนำมาซึ่งความไม่รอดเพราะฉะนั้น องค์การที่จะไปต่อได้จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความแบนราบมาก ๆ ลดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา พร้อมกับกระจายอำนาจให้พนักงานมีอิสรภาพในการทำงาน สามารถแสดงฝีมือและตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ปรับการทำงานเป็นเครือข่ายให้มากขึ้น รวมถึงการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สินค้าก็ต้องมีราคาต่ำ การมีช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึง และการบริการที่รวดเร็วทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ขั้นตอนการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำ ลดราคาต่อหน่วยให้ต่ำ แต่ยังคงคุณภาพที่ดี การเป็นผู้นำด้านต้นทุนในการดำเนินงานภายในสถานการณ์วิกฤต เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก หลักในการจัดการดำเนินธุรกิจในสภาวะการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีความท้าทายและมีความเสี่ยงด้านต่าง ๆ สูง อีกทั้งหากธุรกิจให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ในการวิจัยในอนาคต ควรนำตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ไปศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจที่กำลังฟื้นตัวหลังวิกฤต เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงพยาบาลยนต์ ธุรกิจสายการบิน หรือธุรกิจท่องเที่ยวครบวงจร ฯลฯ โดยธุรกิจเหล่านั้นมีการปรับตัวอย่างไร หากเจอสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ และได้ปรับตัวอย่างไร ซึ่งสามารถนำไปเป็นกรณีศึกษาและบทเรียนให้แก่ธุรกิจอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

### 3. ข้อจำกัดของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งพบว่า ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน 2562 ถึงเดือนมิถุนายน 2564 ซึ่งเป็นช่วงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการได้มาของข้อมูล ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว ยกเว้นธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้ทันโดยการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปใช้ จึงควรคำนึงถึงข้อจำกัดด้านระยะเวลาเก็บข้อมูลที่ได้รับจากวิสาหกิจฯ ดังกล่าวเพราะเป็นมุมมองของเจ้าของธุรกิจที่ประเมินกิจการตัวเอง

## รายการอ้างอิง

- กันยารัตน์ หลายแห่ง. (2556). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม*. [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ขุนทอง ศาลางาม. (2553). *กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา*. [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พีรวิษณุ ชีระกาญจน์ และสุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์. (2562). อิทธิพลของการรับรู้คุณค่าและการตระหนักรู้ตราสินค้าที่ส่งผลต่อการซื้อซ้ำของผลิตภัณฑ์ซีเรียลผ่านช่องทางออนไลน์ของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้*, 1(2), 60-71.
- ณัฐฤทธิ นิธิประภา. *ผลการสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ระหว่างวันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ 2564)*. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). <https://www.sme.go.th/>
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). *ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน*. การประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์ ครั้งที่ 11 ประจำปี 2553 (น. C1-C22). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภูซงค์ สติรพิพัฒน์กุล. (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563*. *วารสารสาระศาสตร์*, 2, 451-464.
- ภูวนารถ ถาวรศิริ และวีโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี*. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal Silpakorn University (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ)*, 8(2), 2171-2187.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2563). *กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562*. สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ. <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER10/DRAWER017/GENERAL/DATA0000/00000469.PDF>
- วรัญญา เยาวรัตน์ ลี, ภัทรี พิธีสดุด และศักดิ์ชาย จันทร์เรือง. (2560). ปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 11(1), 109-129.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กรการ. ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์*.

- ศุภมิตร ลือรุ่งโรจน์วุฒิ. (2559). *ศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในการเลือกทำงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต] มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2563). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2563*. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/)
- หทัยภัทร พลขโตทัย และพัทธ์พสุตม์ สาธนูวัฒน์. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(9), 43-54.
- อำพร พันมะณี. (2562). *ปัจจัยด้านองค์การที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด*. [ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- Adam, N.A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(15), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Adeniji, A.A., Omotayo, O,A & Abiodun, .A,J. (2013). Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 139-154. <https://doi.org/10.5937/sjm8-3712>
- Adewale, O.O., Abolaji, A.J., & Kolade, O.J. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 231-246. <https://doi.org/10.5937/sjm1102231A>.
- Adhphki. (2020). *The new Coronavirus and Companion Animals-Advice for WASAVA Memvers*. Adhphki. <http://adhphki.org/article/wsava-scientific-and-one-health-commites-advisory-document-updated-february-29th2020-new>.
- Banbury, C., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal* 16,(S1) Special Issue: Special Issue. 161-182.
- Beauchampa, M.R., Brayb, S.R., Fieldingc, A., & Eys, M.A. (2005). A multilevel investigation of the relationship between role ambiguity and role efficacy in sport. *Psychology of Sport and Exercise* 6 (2005). 289–302.

- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 7(Jan), 35-44.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S.A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>.
- Dekay, S. (2009). Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study. *Business Communication Quarterly*, 72(1), 101-105.
- Fatoki, O & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: a principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, 4(5), 279-738.
- Gopaul, P. (2015). Adoption of E-marketing tools by small and medium enterprise (SMEs)- FAD or future trend?. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 455-461.
- Hair, J-F., Sarstedt, M. Pieper, T.M., & Ringle, C.M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45, 320-340.
- Hair, J-F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research, *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hasanat, M.H., Hoque, A., Shikha, F.A., Anwar, M., Abdul Hamid, A.B., & Tat, H.H. (2020). The Impact of Coronavirus (Covid-19) on E-Business in Malaysia. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1-7.
- Hayat, S.A. (2014). A survival strategy for small businesses: The need to adapt global HR practices, *Global Journal of Human Resource Management*, 2(2), 13-24.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput Stat*, (2013), 28, 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.

- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J. Jr, Hair, J.F., Hult, G.T.M. & Calantone, R.J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Hodgson, G., Herman, S., & Dollimore, D. (2017). Adaptability and survival in small-and medium-sized firms. *Industrial and Corporate Change*, 17(2).  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtx039>
- Hongphong, K., Leelapattana, W., Thongma, W., Sittikul, S., & Yomkerd, J. (2022). Strategic Management for Tourism Business Survival Under The COVID-19 Crisis of The Elephant Park in Mae Taeng District, Chiang Mai Province, Thailand. *RMUTL Journal of Business Administration and Liberal Arts*, 10(1) January–June 2022.  
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/balajhss/article/view/256433/175146>.
- Hyten, C. (2009). Strengthening the focus on business results: The need for systems approaches in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 87–107.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrical*, 50, 649-670.  
<http://dx.doi.org/10.2307/1912606>.
- Joo, B., Yoon, H.J., & Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 564–582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- Lauro, C., & Vinzi, V.E. (2004). Some contribution of PLS path modeling and a system for the European customer satisfaction, *Dipartimento di Matematica e Statistica, Universita Federico II di Napoli*, 3(2), 201-210.
- Lind, P. (2013). *Small business management in cross-cultural environments*. Routledge.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R., & Pride, W.M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Memon, A. H., & Rahman, I. A. (2013). Analysis of Cost Overrun Factors for Small Scale Construction Projects in Malaysia Using PLS-SEM Method. *Modern Applied Science*, 7(8), 78-87. <http://dx.doi.org/10.5539/mas.v7n8p78>.

- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Sakulpolphaisan, E., & Laohavichien, T. (2020). Strategic Adaptation of Local Business to Support the Eastern Economic Corridor Plan: Local Business in Rayong. *Business Reviews JBA*, 43, 70-99.
- Shafeek, S. (2009). *Enhancing the Strategy for Developing Small Growth Potential Firms in the Eastern Cape*.
- Stokes, D., & Wilson, N. (2006). *Small Business Management and Entrepreneurship*. 5th ed, Thomson Learning, London.
- Stoica, M., & Schindehutte, M. (1999). Understanding adaptation in small firms: Links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 1–18.
- Vianello, M., Galliana, E.M., & Haidtb, J.. (2010). Elevation at Work: The Effects of Leaders' Moral Excellence. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5). 390–411.
- Villares, M, O-C., Miguéns-Refojo, V., & Ferreiro-Seoane, F.J. (2020). Business Survival and the Influence of Innovation on Entrepreneurs in Business Incubators. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156197>
- West, S.G., Finch, J.F., & Curran, P.J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In RH Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, Issues and applications*. (pp.56-75).
- Westland, J.C. (2010). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 476–487.
- Woldehanna, T., Amha, W., & Yonis, M, B. (2018). Correlates of business survival: empirical evidence on youth-owned micro and small enterprises in Urban Ethiopia, *IZA Journal of Development and Migration*, 1-26. <https://doi.org/10.1186/s40176-018-0122-x>.
- Woo, S.L.Y., Young, E.P., Ohland, K.J., Marcin, J.P., Horibe, S., & Lin, H.C. (1990). The effect of transection of the anterior cruciate ligament on healing of the medial collateral ligament. *J Bone Joint Surg (Am)*, 72(3), 382-392.