

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัว  
เพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก

THE RECOMMENDATIONS FOR POLICY: STRATEGY MODEL  
FOR SURVIVAL ADAPTATION IN THE NEW NORMAL ERA  
OF ENTREPRENEURS IN NAKHON NAYOK PROVINCE

นัชศณภัทร์ เจียมวิจิตร<sup>1</sup>  
Natchnapat Jeamvijit<sup>1</sup>

Received 14 May 2021

Revised 30 June 2021

Accepted 29 December 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ที่มีผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก เพื่อศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก และเพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบ กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสม โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก จำนวน 15 คน ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม จากกลุ่มผู้ประกอบการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า กลุ่มผู้ประกอบการเกี่ยวกับการให้บริการ/ท่องเที่ยว และกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก จำนวน 400 คน เมื่อนำมาวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับแนวทางในการเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกโดยใช้ เมทริกซ์ทาวซ์ สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุก ได้แก่ การทำกลยุทธ์ตลาดบนพื้นที่สื่อสังคมออนไลน์ ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ได้แก่ การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย และยุทธศาสตร์เชิงรับ ได้แก่ การผลักดันด้านการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การปรับตัว ความอยู่รอด ยุควิถีชีวิตใหม่ ผู้ประกอบการ

<sup>1</sup> อาจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Lecturer, Ph.D., Faculty of Management Science, Phranakhon Rajabhat University

Corresponding author email: [toum.natchnapat@gmail.com](mailto:toum.natchnapat@gmail.com)

## Abstract

This research aimed to study the characteristics of business, environmental factors, network factor and innovation factor affecting the survival in the new normal era of entrepreneurs in Nakhon Nayok Province, to study the patterns of strategies for survival adaptation in the new normal era of entrepreneurs in Nakhon Nayok Province and to suggest policy forms adaptation strategies for survival in the new normal era of entrepreneurs in Nakhon Nayok Province. The researcher did a mixed research by using qualitative research with in-depth interviews from those involved in policy 15 entrepreneurs in Nakhon Nayok Province followed by quantitative research from the collection of questionnaires of a group of entrepreneurs dealing with the production of goods group of companies related to services / travel and a group of retail entrepreneurs of 400 people. When analyzed, it was found that characteristics of the business, environmental factors, network factor and innovation factor affecting the survival of entrepreneurs in Nakhon Nayok Province Statistically significant at a level of 0.05. For a guideline for policy recommendations for the survival adaptation of entrepreneurs in Nakhon Nayok Province using matrix town can be defined as a strategy that consists of proactive strategies include marketing strategies on the social media space, a modified strategy is to build a network of entrepreneurs, preventive strategies, including modernization of work processes, and passive strategies such as promoting technology education for entrepreneurs.

**Keywords:** Strategy of Adaptation, Survival, New Normal, Entrepreneurs

## บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในทุก ๆ ขนาด โดยเฉพาะเพียงกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบ ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบรุนแรงด้วยเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามมาตรการล็อกดาวน์ภายในประเทศได้ทำให้กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีภาวะพึ่งพาตลาดภายในประเทศได้รับผลกระทบมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ แต่หากพิจารณาในแนวรายธุรกิจ พบว่าไม่มีความแตกต่างจากภาพรวมมากนัก เนื่องจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ไม่มีความคล่องตัวเหมือนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการระยะสั้น สามารถกระทำได้ง่ายกว่ากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่กระทำได้ยากกว่า ทั้งนี้การปรับตัวที่สำคัญของกลุ่มผู้ประกอบการคือ การตัดลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และหาทางเพิ่มรายได้เสริมให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ควบคู่ไปกับมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมเพื่อให้สถานประกอบการปลอดภัยจากเชื้อไวรัส แม้จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นก็ตาม (อาชนัน เกาะไพฑูริย์ และ เพ็ชรธรินทร์ วงศ์เจริญ, 2563)

จะเห็นได้ว่า การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจับจ่ายใช้สอยและกำลังซื้อที่ลดลงจากประชาชนในประเทศ อันส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในประเทศไทยทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ แม้จะมีมาตรการต่าง ๆ ซึ่งเป็นมาตรการระยะสั้นของภาครัฐเกิดขึ้น แต่ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวเพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงจากการซื้อสินค้าที่ละมาก ๆ เป็นการซื้อสินค้าออนไลน์ การปรับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อผลประโยชน์ขององค์กรและพนักงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบโจทย์กับความปรกติใหม่ (New Normal) โดยการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่าและนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ให้แก่ผู้ประกอบการได้ในระยะยาว (เพียร์ พาวเวอร์, 2564)

กระแสของโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ ที่ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง และผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ และแนวโน้มของภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด มีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่มและภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจจะส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง จึงอาจสรุปได้ว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน อาจเกิดการลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ดังนั้นความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัจจัยด้านจิตวิทยา ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านฐานทรัพยากร ปัจจัยด้านเครือข่าย ปัจจัยด้านการลดปัญหา และปัจจัยด้านนวัตกรรม เป็นต้น (Muchinsky, 2003; Shamir & Howell, 1999)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในยุคปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของการรวมกันของธุรกิจในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ โดยในประเทศไทยมีการนำระบบเครือข่ายมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้นในหลากหลายมิติ ทั้งในรูปแบบการสร้างเครือข่าย และการรวมกลุ่มธุรกิจ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการประสานพลังร่วมกันขับเคลื่อนความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ ให้มีความแข็งแกร่งและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง เครือข่ายจึงถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในตลาดปัจจุบัน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากร จะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และการรักษาเครือข่ายทางธุรกิจไว้อย่างเหนียวแน่น ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถป้องกันตนเองให้รอดพ้นจากความล้มเหลวทางธุรกิจและสามารถทำการแข่งขันได้ในการแข่งขันระดับโลกนั้น จะต้องหาวิธีการใหม่ที่รักษาความคล่องตัวของธุรกิจขนาดเล็ก และต้องมีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้ธุรกิจขนาดเล็กหลายๆ แหล่งรวมกำลังกันเพื่อให้มีจุดเด่นบางอย่างของธุรกิจขนาดใหญ่ (Lin & Zhang, 2005; Khasasin, Piriyaikul & Khantanapha, 2016)

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ตัวแปรที่อาจจะมีผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการอีกตัวแปรหนึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ส่งผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นวัตกรรมจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาองค์กร และช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากองค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กร ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แต่การจะบริหารนวัตกรรมในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้นั้นอาจยังไม่เพียงพอ เนื่องจากการศึกษาวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของผู้บริหารและปัจจัย

ด้านความสามารถขององค์กร เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรเป็นอย่างมาก (ปฐมพร ทรงสุโรจน์, 2559; กฤตกร จิรภาณุเมศ, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ พนิดา แซ่มข้าง, 2554)

สำหรับผู้ประกอบการของจังหวัดนครนายกส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมขนาดเล็ก โดยปริมาณการผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจจะขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นภายใต้สภาวะของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 หากลูกค้ามีการยกเลิกคำสั่งซื้อ ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งมีผลกระทบที่อาจทำให้ธุรกิจไม่สามารถอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและใน ระยะยาว และจากการศึกษางานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อการประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้น ผู้วิจัยจะนำตัวแปรดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการศึกษาว่าในสภาวะที่ ประเทศไทยต้องเผชิญต่อสภาวะการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ปัจจัยดังกล่าวจะสามารถนำมาใช้กับ ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ หรือไม่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกมีความจำเป็นที่จะต้องทราบถึงลักษณะ การปรับตัวของธุรกิจ สถานการณ์วิถีชีวิตใหม่ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รวมทั้งการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดในสถานการณ์วิถีชีวิตใหม่ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก และทราบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของ ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการศึกษจะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มผู้ประกอบการใน จังหวัดนครนายกและจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้วางไว้ (Hunger & Wheelen, 2003) เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหารงาน และสามารถช่วยผู้บริหารระดับผล การปฏิบัติงานขึ้นมาได้คือองค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และช่วยให้ผู้บริหารมีทำงานใน ลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และป้องกันตัว ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวได้ดีขึ้น โดยจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัย ของ โกวิท รัตน์มานะธรรม (2556) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายหน่วยเครื่องปรับอากาศ พบว่า ธุรกิจของผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่าย เครื่องปรับอากาศไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเครื่องปรับอากาศแต่เพียงอย่างเดียว งานระบบไฟฟ้า และงาน ระบบสุขาภิบาล ก็เป็นอีกธุรกิจที่สามารถต่อยอดออกไปจากธุรกิจเครื่องปรับอากาศได้ โดยการฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน ช่างเทคนิค และวิศวกรที่มีอยู่เดิมอีกเล็กน้อย ก็สามารถขยายฐานธุรกิจเพิ่มเติมออกไปจาก เดิมโดยอาศัยฐานลูกค้าเดิม ทำให้เพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานได้ ในกรณีที่ผู้ประกอบการให้บริการไปในงานเดียวพร้อมกัน

อย่างไรก็ตาม Gregory & Miller (1993) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ เป้าหมาย (Goal) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อกำหนด กลยุทธ์ หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดย

การวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ภาวะคุกคาม แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ (พิบูล ทีปะपाल, 2551) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาใช้ในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 2 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งในการดำเนินการธุรกิจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 แบบเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องเผชิญและอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน (บุญทวารณ วิงวอน, 2556) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) ทั้ง 4 ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อประเมินธุรกิจว่าองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการประกอบธุรกิจได้

ดังนั้น ก่อนการดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตาม งานอันดับแรกที่ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจอันเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร เจ้าของและผู้ถือหุ้น ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร คณะกรรมการบริหาร พนักงานภายในองค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ความสามารถทางการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น หลังจากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัว

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลากหลายและสลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือองค์กรที่ไม่หวังกำไร มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อความกดดันของสภาพแวดล้อม โดยการทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในอดีตอาจจะล้าสมัยและไม่สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันและแนวโน้มรูปแบบการจัดการในอนาคตจะมีลักษณะที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity) มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น (Entrepreneurship) มีการจัดการในรูปแบบ E-business หรือ E-commerce มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น (Need for Innovation & Flexibility) และมีการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality

Management) สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจเพื่อให้เกิดความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพในการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อองค์กรนั้น สามารถแบ่งระดับของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรออกได้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547; สุพัฒน์ โทวิจักษ์ชัยกุล, 2555)

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวด้านการตลาดที่มีต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม พบว่า ร้านอาหารไทยดั้งเดิมควรให้ความสำคัญและพัฒนาระดับกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดจากผลการวิจัยในด้าน (1) การพัฒนากลยุทธ์การขายโดยการพัฒนากลยุทธ์ในการขายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (2) การจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (3) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (4) การส่งเสริมการขายและกลยุทธ์การบริหารงาน และ (5) การปรับตัวด้านอื่น ๆ (วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม, ชัยพล หอรุ่งเรือง, พิษณุ สันทรานันท์ และ ศรายุทธ เล็กผลิผล, 2563) สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว พบว่า การปรับตัวด้านการท่องเที่ยวของไทยท่ามกลางภาวะโรคระบาดนี้ ควรมีการปรับตัวใน 5 ด้าน คือ 1) การปรับตัวด้านการเพิ่มศักยภาพท่องเที่ยวชุมชน 2) การปรับตัวด้านการฟื้นตัวเศรษฐกิจในการท่องเที่ยว 3) การปรับตัวด้านธุรกิจท่องเที่ยว ใช้หลักการ 9Ps 4) การปรับตัวด้านพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวสมัยใหม่ และ 5) การปรับตัวด้านการรับมือและสื่อสารภาวะวิกฤติ (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2563)

นอกจากนี้จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ยังพบว่าผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P's เป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาดสามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี (ภูวนารถ ถาวรศิริ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2558) สำหรับการศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาด ด้านการพัฒนากลยุทธ์การขาย และด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม (ศิตา จิตรลดานนท์, อาริรัตน์ ปานศุภวัชร และ สันติภาพ สุขเอนกนันท์, 2560)

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการ

การวิเคราะห์การอยู่รอด (Survival Analysis) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเวลาตั้งแต่เริ่มต้นศึกษาเหตุการณ์หรือสิ่งที่สนใจไปจนกระทั่งเกิดเหตุการณ์ที่ต้องการศึกษาขึ้น (Willett & Singer, 1993 อ้างถึงใน รณชิต พฤษกรรม, 2547) ในการวิเคราะห์การอยู่รอดนั้นนอกจากจะสนใจตอบคำถามว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ หรือไม่แล้ว ยังสามารถตอบคำถามว่า มีอัตราเสี่ยงสูงสุดที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ เมื่อไร การวิเคราะห์การอยู่รอดช่วยให้ นักวิจัยอธิบายรูปแบบของการเกิดเหตุการณ์ (Patterns of Occurrence) เปรียบเทียบรูปแบบระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และสร้างโมเดลทางสถิติของความเสียหายอันตราย (Hazard Rate) หรือ อาจบอกได้ว่านานเท่าไร ที่จะไม่เกิดเหตุการณ์นั้น และมีปัจจัยใดบ้างมีอิทธิพลต่ออัตราความเสี่ยงอันตรายมากกว่าจะตอบคำถามว่า จะเกิดเหตุการณ์นั้น หรือไม่ (Adams & Singer, 1993; Singer & Willett, 1993 อ้างถึงใน แคทลียา ทาวธรมย์, 2543)

ในบริบทของผู้ประกอบการความอยู่รอดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในโลกยุคปัจจุบันโดยเฉพาะในยุควิถีชีวิตใหม่ การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม มักจะมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า

การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด อย่างไรก็ตามการตามประสิทธิผลที่ดีที่สุด เป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้ ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารองค์การต้องการจะบรรลุถึง (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553)

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของการรวมกันของธุรกิจในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ (Lin & Zhang, 2005) โดยในประเทศไทยมีการนำระบบเครือข่ายมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้นในหลากหลายมิติ ทั้งในรูปแบบการสร้างเครือข่าย (Networking) และการรวมกลุ่มธุรกิจ (Clustering) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการประสานพลังร่วมกันขับเคลื่อนความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ ให้มีความแข็งแกร่งและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัยของ Lalaeng, Chaipheth & Uearee (2018) ที่พบว่า ศักยภาพการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน โดยปัจจัยผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายธุรกิจที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ 1) ความจำเป็น (Necessity) 2) ความไม่สมดุล (Asymmetry) 3) การพึ่งพาอาศัยกัน (Reciprocity) 4) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 5) ความมั่นคง (Stability) และ 6) ความชอบธรรม (Farinda, Kamarulzaman, Abdullah & Ahmad, 2009)

#### 6. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

การที่จะพัฒนาองค์การให้เดินหน้าไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ความมุ่งมั่นและทุ่มเทต้องเริ่มต้นจากผู้บริหาร ตามด้วยโครงสร้างองค์การที่กระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์การที่ต้องมีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยนวัตกรรมในบริบทขององค์การ (Organizational Context) ประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลลัพธ์จากการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาแก้ไขผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่เพื่อที่จะนำมาแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริโภค ซึ่งผลิตภัณฑ์หมายถึง สินค้าที่สามารถมองเห็นและสัมผัสได้ หรืออยู่ในรูปแบบของการบริการ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือทั้งผู้บริโภคและองค์การต่างได้ประโยชน์ในการเกิดนวัตกรรม 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค และองค์การยังได้รับประโยชน์ อีกด้วย เช่น องค์การที่ทำการผลิต นวัตกรรมว่าด้วยกระบวนการช่วยในการสร้างคุณภาพ ลดต้นทุน ลดวงจรเวลาที่ใช้ในการผลิต เพิ่มความเร็วของการส่งมอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า เป็นต้น และ 3) นวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic Innovation) เป็นนวัตกรรมการใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะ使得ผู้บริโภคได้รับประสบการณ์จากผลิตภัณฑ์ โดยรวมถึงการใช้วิธีการตลาดใหม่ ๆ หรือการโฆษณาที่ใช้กับผู้บริโภค การจัดจำหน่ายด้วยวิธีการใหม่ นวัตกรรมชนิดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การได้เปลี่ยนแปลงการนำเสนอความพอใจให้แก่ผู้บริโภคในลักษณะต่าง ๆ นวัตกรรมกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยตรง หากแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้และสัมผัสได้ (Tucker, 2003 อ้างถึงใน กฤตกร จิรภานุเมศ, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ พนิดา แซ่มข้าง, 2554)

ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรม ได้กลายเป็นตัวแปรที่สำคัญในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ ญัฐวัฒน์ สุขะศิริวัฒน์ และ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2557) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมใน

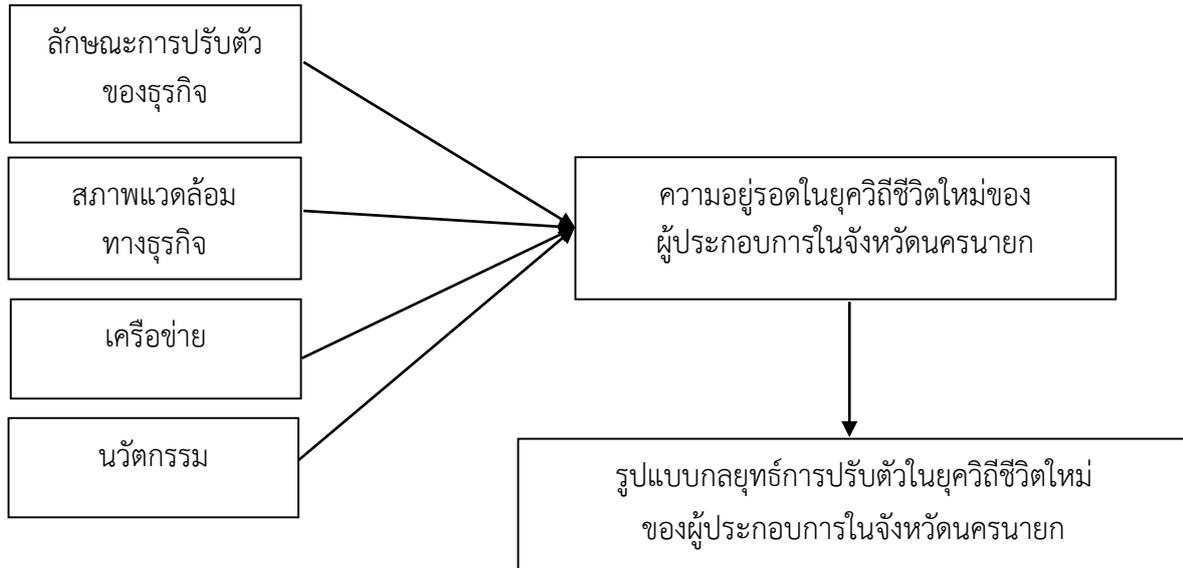
องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น มีปัจจัยที่สำคัญเบื้องต้น 17 ปัจจัย ได้แก่ 1) ต้นทุนของการพัฒนา นวัตกรรมและการวิจัยเพื่อการพัฒนาที่สูง 2) การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3) ความเสี่ยงด้านอุปสงค์ 4) การขาดบุคลากรที่มีทักษะการพัฒนานวัตกรรม 5) ความยากในการแสวงหาแหล่งเงินทุน 6) ปัญหาการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ 7) การขาดการอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน 8) ความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน 9) ความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 10) การขาดทรัพยากรเงินลงทุน 11) การขาดสภาพแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรม 12) การขาดแคลนเวลา 13) การสนับสนุนของรัฐบาลที่ไม่เพียงพอ 14) ความผันผวนทางเศรษฐกิจ 15) การขาดข้อมูลทางการตลาด 16) การขาดข้อมูลทางด้านเทคโนโลยี และ 17) การขาดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ที่มีผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก
2. เพื่อศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก
3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัว ของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจทำให้เกิดความอยู่รอด แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ของ บุญทวารณ วิงวอน (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในการวิเคราะห์สภาวะการณ์ทั้ง 4 ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อประเมินธุรกิจว่าองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดด้านเครือข่าย ของ Lin & Zhang (2005) ที่ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบการสร้างเครือข่าย และการรวมกลุ่มธุรกิจ ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการประสานพลังร่วมกันขับเคลื่อนความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ ให้มีความแข็งแกร่ง และก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ของ Tucker (2003 อ้างถึงใน กฤตกร จิรภาณุเมศ สมณี ก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และพินิตา แซ่มซ่าง, 2554) ที่ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมในบริบทขององค์การ ประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมกระบวนการ และ 3) นวัตกรรมกลยุทธ์ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ทำเรื่องความอยู่รอดของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และงานวิจัยของ Jovanovic (1982) เป็นงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ซึ่งเขาได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการไว้หลายปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ (Jovanovic, 1982)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการศึกษาปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ที่มีผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย และผู้ประกอบการ จำนวน 15 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริง โดยประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย จำนวน 5 คน และผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจของจังหวัดนครนายก ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยการเขียนบรรยายสรุปข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก จำนวน 400 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า จำนวน 130 คน กลุ่มผู้ประกอบการเกี่ยวกับการให้บริการ/ท่องเที่ยว จำนวน 140 คน และกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก จำนวน 130 คน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ที่เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร แล้วก็เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เพื่อให้ได้ผู้ตอบแบบสอบถามครบตามจำนวนที่ต้องการ และการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพและการเชิงปริมาณดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อยืนยันผลการศึกษาวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย และผู้ประกอบการ เพื่อให้ได้แนวทางในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก และใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อให้ได้

แผนการดำเนินงานในเชิงนโยบายต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ที่มีผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก พบว่า ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ส่งผลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก และพบว่า ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกได้ ร้อยละ 29 ( $R^2 = 0.29$ ) และส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 71 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษา และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Std. Error of Estimation) อยู่ที่ .29

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ของปัจจัยลักษณะของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก

| ปัจจัย                          | ความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่<br>ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก |      |         |      | Sig.<br>(p) |
|---------------------------------|--|------|---------|------|-------------|
|                                 | B  | S.E. | $\beta$ | t    |             |
| ค่าคงที่                        | 1.35   | 0.27 |         | 4.94 | 0.000       |
| ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ | 0.13   | 0.06 | 0.11    | 2.21 | 0.02*       |
| ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ      | 0.09   | 0.06 | 0.08    | 1.45 | 0.04*       |
| ปัจจัยเครือข่าย                 | 0.18   | 0.06 | 0.17    | 3.14 | 0.00*       |
| ปัจจัยนวัตกรรม                  | 0.29   | 0.05 | 0.28    | 5.24 | 0.00*       |

หมายเหตุ:  $R^2 = 0.29$ , Adjust  $R^2 = 0.28$ , Standard Error of Estimation = 0.29, \* $p < 0.05$

2. การศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก พบว่า กลยุทธ์ในการปรับตัวในยุควิถีชีวิตใหม่ สำหรับผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า 2) การปรับวิธีการคิดของผู้ประกอบการ ให้มีเทคนิคและวิธีการในการบริหารธุรกิจที่มีความทันสมัย 3) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 4) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ 5) การสร้างความประทับใจ 6) การสร้างความแปลกใหม่ 7) การสร้างเครือข่ายร่วมกับธุรกิจอื่น และ 8) การทำให้เกิดความรู้สึกถึงความคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย

3. การเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก พบว่า แนวทางในการเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ซึ่งได้แก่ การทำกลยุทธ์ตลาด

บนพื้นที่สื่อสังคมออนไลน์ 2) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) ซึ่งได้แก่ การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ  
 3) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) ซึ่งได้แก่ การปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) ซึ่งได้แก่ การผลักดันด้านการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ

## อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม ที่มีผลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก ในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า เนื่องจากลักษณะธุรกิจในจังหวัดนครนายก โดยส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจในรูปแบบครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการปรับตัวเมื่อเจอสถานการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพราะธุรกิจจะต้องดำรงต่อไปได้ด้วยความปลอดภัย ซึ่งเป็นการปรับตัวที่ยังไม่ได้มีความทันสมัย และมักจะมุ่งเน้นให้เห็นถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการประจำท้องถิ่นที่มีความแตกต่างจากท้องถิ่นอื่น ธุรกิจที่แตกต่างกันก็จะปรับตัวแตกต่างกัน ดังนั้น รูปแบบธุรกิจ ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก อีกทั้งจากการที่จังหวัดนครนายกได้รับการคัดเลือกให้เป็นจังหวัดที่อยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ทางจังหวัดจึงได้มีนโยบายที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ธุรกิจต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ โดยในเบื้องต้นได้จัดให้มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการในด้านต่าง ๆ และให้ผู้ประกอบการช่วยกันระดมความคิดในการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจ อีกทั้งทางจังหวัดได้มีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจต่าง ๆ ภายในจังหวัดให้มีความทันสมัย โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีความสนใจที่จะนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ให้แก่ทุกกลุ่มธุรกิจ ซึ่งในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยเครือข่าย และปัจจัยนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยนวัตกรรม รองลงมาได้แก่ ปัจจัยเครือข่าย ปัจจัยลักษณะการปรับตัวของธุรกิจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวนโยบายที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย และการผลักดันด้านการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ ดังที่ Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney and Lane (2003) กล่าวว่า การที่ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะสามารถป้องกันตนเองให้พ้นจากการล้มเหลวทางธุรกิจและสามารถทำการแข่งขันได้ในการแข่งขันระดับโลก จะต้องหาวิธีการใหม่ ที่รักษาความคล่องตัวของธุรกิจขนาดเล็ก และแนวคิดของ Nahapiet and Ghoshal (1998) ที่กล่าวว่า ต้นทุนทางสังคม ว่าเป็นจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จริงซึ่งซ่อนตัวอยู่ในมีความพร้อมให้ใช้โดยผ่านเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ ซึ่งปัจเจกพนักงานหรือหน่วยสังคมเป็นเจ้าของดังนั้นจึงเห็นได้ว่า เครือข่ายมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการสร้างทรัพยากรและการกระจายทรัพยากร (Resource Distribution) ไปยังหุ้นส่วนอื่น ๆ ของเครือข่าย ส่วนต้นทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นของผู้ปฏิบัติงานในเครือข่าย (Network Actors) และไม่มีสมาชิกคนใดในเครือข่ายจะมีสิทธิ์เป็นเจ้าของได้เพียงคนเดียว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stuart (2020) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า การระบาดของโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงชีวิตมนุษย์และสังคมโลกอย่างสิ้นเชิงในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในปัจจุบันและในอีกหลายปีข้างหน้า สิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การเพิ่มความเป็นดิจิทัล ที่มีแนวโน้มการดำเนินเกิดขึ้นการอย่างรวดเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้เมื่อหลายปีก่อน และความพยายามของมนุษย์ที่จะต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับ “ความปรกติใหม่” ผ่านความจำเป็นในด้านการค้าออนไลน์ โดยสภาพแวดล้อมใหม่ต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยสร้างโอกาสแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยของ Jovanovic

(1982) เป็นงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ซึ่งเขาได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการไว้หลายปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ (Jovanovic, 1982)

2. การศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก ในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลยุทธ์ในการปรับตัวในยุควิถีชีวิตใหม่สำหรับผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า 2) การปรับวิธีการคิดของผู้ประกอบการ ให้มีเทคนิคและวิธีการในการบริหารธุรกิจที่มีความทันสมัย 3) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 4) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ 5) การสร้างความประทับใจ 6) การสร้างความแปลกใหม่ 7) การสร้างเครือข่ายร่วมกับธุรกิจอื่น และ 8) การทำให้เกิดความรู้สึกถึงความคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มยังพบว่า การประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงด้านลักษณะของการดำเนินธุรกิจผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีหรือสื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างธุรกิจเพื่อให้เกิดเครือข่ายร่วมกัน ซึ่งถือว่าปัจจัยหรือลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากผู้ประกอบการไม่คิดที่จะพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการของธุรกิจให้มีความทันสมัย อาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ทั้งในยุคปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนคู่แข่งในตลาดของธุรกิจแต่ละประเภทมีจำนวนอัตราที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา หากเราไม่สามารถก้าวให้ทันคู่แข่งในตลาดเราก็อาจจะต้องปิดหรือยกเลิกกิจการไปในที่สุด และในการสนทนากลุ่มต่างก็เห็นด้วยกับแนวคิดและลักษณะของปัจจัยในด้านต่าง ๆ ว่ามีผลต่อการดำเนินธุรกิจในสภาวะการตลาดปัจจุบัน ยิ่งเทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้นเท่าไร ผู้ประกอบการก็ยิ่งจะต้องก้าวตามให้ทันตามเทคโนโลยีเหล่านั้น ไม่ควรที่จะหยุดนิ่งหรืออยู่เฉยโดยที่ไม่กระทำการสิ่งใดเลย อีกทั้งในยุคปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อที่เปลี่ยนแปลง และโลกของผู้ซื้อมีความกว้างใหญ่มากในระบบอินเทอร์เน็ต ดังนั้นโอกาสที่จะขยายจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายย่อมทำได้โดยง่ายดาย หากผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถอยู่รอดภายใต้สภาวะของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ในสังคม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลากหลายและสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อความกดดันของสภาพแวดล้อม โดยการทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในอดีตอาจจะล้าสมัยและไม่สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันและแนวโน้มรูปแบบการจัดการในอนาคตจะมีลักษณะที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity) มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น (Entrepreneurship) มีการจัดการในรูปแบบ E-business หรือ E-commerce มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น (Need for Innovation and Flexibility) และมีการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ดังแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model : อ้างอิงจาก Roy and Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange) ที่ได้กล่าวถึงการปรับตัวและการให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อมีเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิต โดยการปรับตัวเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิดและความรู้สึกจากการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญา และการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืน รอยใช้แนวคิดจากทฤษฎีระบบมาอธิบายระบบการปรับตัวของบุคคลว่า บุคคลเป็นเหมือนระบบการปรับตัวที่มี

ความเป็นองค์รวม (Holistic Adaptive System) และเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping Process) สิ่งส่งออก (Output) และกระบวนการป้อนกลับ (Feedback Process) แต่ละส่วนนี้จะทำงานสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียว โดยเมื่อสิ่งเร้าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในผ่านเข้าสู่ระบบการปรับตัว จะกระตุ้นให้บุคคลมีการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น โดยใช้กระบวนการเผชิญปัญหา 2 กลไก คือ กลไกการควบคุม และกลไกการคิดรู้ กลไกทั้งสองนี้จะทำงานควบคู่กันเสมอ ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมปรับตัวออกมา 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน ผลลัพธ์การปรับตัวมี 2 ลักษณะ คือ ปรับตัวได้ และปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งนำออกจากระบบนี้จะป้อนกลับไปเป็นสิ่งนำเข้าระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดต่อการสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์/บริการ การมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง Online และ Offline การสร้างทางเลือกในการชำระเงินที่สะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์ หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น และการทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้สึกถึงความ “คุ้มค่า” ที่จะซื้อสินค้าและบริการ การคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถของธุรกิจที่จะรองรับทรานส์ฟอร์มเมชันของธุรกิจ การค้นหาความสามารถที่เหมาะสม การใช้ดิจิทัลเป็นสำคัญ มีความชัดเจนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการประกอบธุรกิจ การเพิ่มศักยภาพ ทักษะ และความสามารถในการฟื้นตัวและความพร้อมสำหรับอนาคต การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการเพิ่มรายได้ และลดคู่แข่งชั้น การหลีกเลี่ยงความไม่สมดุล จากการถูกบังคับหรือถูกควบคุมการใช้ทรัพยากรจากองค์กรอื่น การพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การเข้าถึงการใช้ทรัพยากรสำคัญของเครือข่ายได้อย่างยืดหยุ่น และการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมของเครือข่าย เช่น การทำวิจัย การเป็นผู้สนับสนุนร่วม การเป็นผู้สร้างตราสินค้าร่วม และการเป็นผู้ร่วมผลิต เป็นต้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านดิจิทัลในธุรกิจมากขึ้น การเตรียมแนวทางสำหรับการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภคเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อ การจำหน่ายสินค้าแบบอัตโนมัติ พร้อมบริการข้อมูลแก่ลูกค้าแบบเรียลไทม์ เพื่อความรวดเร็วเข้าถึงทุกที่ทุกเวลา การนำหุ่นยนต์ อากาศยานไร้คนขับ หรือโดรนมาใช้ในการประกอบธุรกิจ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการหรือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แบบออนไลน์ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในยุคปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อประกอบธุรกิจเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและก้าวให้ทันต่อเทคโนโลยี รวมทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ดังที่ Bernard (1960) ได้กล่าวไว้ว่า การปรับตัวเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษภักดิ์ (2558) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาดสามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยของ วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรมชัยพล หอรุ่งเรือง, พิษณุ สันทรานันท์ และ ศรายุทธ เล็กผลิผล (2563) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดที่มีต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม พบว่า ควรปรับปรุงและสร้างภูมิทัศน์ การตกแต่งที่สร้างความ เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นของร้านลดขั้นตอนกระบวนการให้บริการ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

รายการส่งเสริมการขาย โปรโมชั่นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ (Social Media) โดยจะมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มตามลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ รูปแบบอาหารไทยดั้งเดิม ทำเลที่ตั้งธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาหารไทยดั้งเดิมผ่านสื่อออนไลน์และออฟไลน์ซึ่งควรเน้นการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าในสายตาลูกค้า ทั้งนี้จะต้องปรับระดับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะตลาดของประเทศ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณได้นำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพบว่า 1) จุดแข็ง ประกอบด้วย ธุรกิจในรูปแบบครอบครัว ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการประจำท้องถิ่นที่มีความแตกต่างจากท้องถิ่นอื่น นครนายกเป็นจังหวัดเล็ก และเน้นความเป็นธรรมชาติ จังหวัดนครนายก ได้รับการคัดเลือกให้เป็นจังหวัดที่อยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ กิจกรรมที่มีอายุยาวนานก็จะมีประสบการณ์ที่เยอะกว่า มองเห็นช่องทางในการปรับตัวได้ดีกว่า ผู้ประกอบการที่มาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อน สามารถอาศัยประสบการณ์ของการปรับตัวจากอดีตถึงปัจจุบันได้ดีกว่า 2) จุดอ่อน ประกอบด้วย การรักษาวัฒนธรรมทางธุรกิจทำให้ไม่ต้องการปรับตัว ชาวบ้านส่วนใหญ่ ยังไม่มีความทันสมัยต่อเทคโนโลยีมากนัก ความสามารถของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจะมีความรู้และทักษะอยู่น้อยมากที่จะนำมาใช้ในการปรับตัว ผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ ถ้าระดับการศึกษาน้อยก็มีความรู้ พัฒนาได้ยาก ความชัดเจนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการประกอบธุรกิจ 3) โอกาส ประกอบด้วย การส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ซื้อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการซื้อ จังหวัดมีนโยบายที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ธุรกิจต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการปรับตัว จังหวัดมีนโยบายที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรม กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างจาก 4P's เดิม ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online และ Offline ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมของเครือข่าย เช่น การทำวิจัย การเป็นผู้สนับสนุนร่วม การเป็นผู้สร้างตราสินค้าร่วม และการเป็นผู้ร่วมผลิต เป็นต้น การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภคเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อ การจำหน่ายสินค้าแบบอัตโนมัติ พร้อมบริการข้อมูลแก่ลูกค้าแบบเรียลไทม์ เพื่อความรวดเร็วเข้าถึงทุกที่ทุกเวลา 4) อุปสรรค ประกอบด้วย สภาวะเศรษฐกิจที่รุนแรง การวิจัยและพัฒนา ศักยภาพและความสามารถของธุรกิจที่จะรองรับทรานส์ฟอร์มเมชันของธุรกิจ ศักยภาพ ทักษะ และความสามารถในการปรับตัวและความพร้อมสำหรับอนาคต การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการหรือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แบบออนไลน์ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการของผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO): การทำกลยุทธ์ตลาดบนพื้นที่สื่อสังคมออนไลน์ โดยการใช้จุดแข็งของการมีประสบการณ์ในการทำตลาดของธุรกิจ ร่วมกับ การใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกของสื่อสังคมออนไลน์ที่มีกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก ที่ผู้ประกอบธุรกิจสามารถคาดหวังได้ว่า กลุ่มคนดังกล่าวจะเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้แก่ธุรกิจได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งพื้นที่ในสื่อสังคมออนไลน์ถือเป็นโอกาสหนึ่งสำหรับผู้ประกอบธุรกิจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการเพิ่มยอดขายหรือเพิ่มเป้าหมายทางการตลาดให้แก่ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO): การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ จากจุดอ่อนของผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกที่ยังไม่มีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีหรือสื่ออินเทอร์เน็ตในการประกอบธุรกิจมากนัก แต่ในปัจจุบันได้มีนักเทคโนโลยีที่สามารถสร้างชื่อเสียงของตนเองได้ด้วยการใช้สื่ออินเทอร์เน็ต โดยได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นอย่างมากและในวงกว้าง ถึงแม้บุคคลเหล่านั้นจะไม่ได้เป็นดารา หรือนักแสดงที่มีชื่อเสียงก็ตาม แต่ก็สามารถสร้างตนเองให้เกิดการยอมรับในกลุ่มต่าง ๆ ของโลกในสังคมออนไลน์ได้ หรือที่เรียกว่า “ยูทูเบอร์” ดังนั้นกลุ่มคนเหล่านี้ถือเป็นโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการที่ไม่มีความถนัดทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือสื่ออินเทอร์เน็ตในการทำธุรกิจ โดยการสร้างความ

ร่วมมือซึ่งกันและกัน เช่น การขอความช่วยเหลือให้ยูทูบเบอร์เป็นผู้แนะนำสินค้าและเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้แก่ธุรกิจ เป็นต้น 3) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST): การปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย โดยการใช้จุดแข็งจากความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของคนในครอบครัว และอุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์ของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการแพร่กระจายของโรคระบาด สถานการณ์ทางการเมือง หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งถือได้ว่า การปรับกระบวนการในการทำงานนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอดได้ต่อไปหรือไม่ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT): โดยการใช้จุดอ่อนจากการที่ผู้ประกอบการไม่มีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีหรือสื่ออินเทอร์เน็ตในการประกอบธุรกิจมากนัก และอุปสรรคที่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณที่เพียงพอต่อการส่งเสริมความรู้ทางด้านการใช้เทคโนโลยีและการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตให้แก่ผู้ประกอบการ ในการผลักดันด้านการให้ความรู้ด้าน เทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่ไม่มีความรู้ทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือการใช้อินเทอร์เน็ตให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น จากการสนับสนุนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกโดยส่วนใหญ่จะไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง อีกทั้งจากค่านโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐฯ ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ อาจส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจบางรายไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว เนื่องจากผู้ประกอบการไม่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับนโยบายที่เกิดขึ้น ดังที่ สมยศ นาวิกาน (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้ออกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงด้านลักษณะของการดำเนินธุรกิจผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีหรือสื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างธุรกิจเพื่อให้เกิดเครือข่ายร่วมกัน
2. จังหวัดนครนายกควรมีนโยบายที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ
3. ผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกควรใช้จุดแข็งของการมีประสบการณ์ในการทำตลาดของธุรกิจร่วมกับการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในโลกของสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อการฐานกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่ทั้งในเขตพื้นที่จังหวัดนครนายกและเขตพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทย และเพื่อการเพิ่มยอดขายให้แก่ธุรกิจ
4. ผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกควรสร้างความร่วมมือกับยูทูบเบอร์ เช่น การขอความช่วยเหลือให้ยูทูบเบอร์เป็นผู้แนะนำสินค้าและเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้แก่ธุรกิจ เป็นต้น
5. ผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกควรปรับกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย โดยการใช้จุดแข็งจากความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของคนในครอบครัว และอุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์ของ

ประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการแพร่กระจายของโรคระบาด สถานการณ์ทางการเมือง หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ

6. ผู้ประกอบธุรกิจในจังหวัดนครนายกควรเข้าร่วมรับฟังการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้สนใจ ควรทำการศึกษาในตัวแปรอื่น ๆ ที่แตกต่างจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เช่น ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการ ตัวแปรด้านความพึงพอใจ เป็นต้น

2. นักวิจัยควรทำการวิจัยเพิ่มเติมในแหล่งพื้นที่ของจังหวัดอื่น ๆ ในประเทศไทย เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาทำการเปรียบเทียบข้อมูลความเหมือนหรือความแตกต่างของผลการศึกษา และนำผลการวิจัยที่ได้ไปนำเสนอให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจของประเทศไทย

### เอกสารอ้างอิง

กฤตกร จิรภาณุเมศ, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และพนิดา แซ่มช้าง. (2554). ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและกลยุทธ์ ที่มีต่อความสามารถงานนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน การศึกษาเชิงประจักษ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. วารสารวิทยาการจัดการ, 28(1), 1-15.

โกวิทย์ ตันต์มานะธรรม. (2556). การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายหน่วยเครื่องปรับอากาศ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 9(3), 39-46.

แคทลียา ทาวะรมย์. (2543). การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์การอยู่รอดในการศึกษาการออกกลางคันของนิสิตระดับปริญญาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ณัฐวัฒน์ สุขศิริวัฒน์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2557). ความท้าทายและข้อจำกัดของการขับเคลื่อนนวัตกรรมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา มจร, 37(1), 119-131.

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์. (2563). การปรับตัวทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(1), 1-25.

บุญจาวรณ วิงวอน. (2556). การเป็นผู้ประกอบการยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปฐมพร ทรงสุโรจน์. (2559). การศึกษาพฤติกรรมการกู้เงินของผู้ประกอบการ SMEs. (สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). ประสิทธิภาพองค์กร: ปฏิบทแห่งมนทัศน์. วารสารร่วมพลัง, 28(3), 133-182.

พิบูล พิณปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

เพียร์ พาวเวอร์. (2564). 3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจในโลกยุค COVID-19. สืบค้นจาก

<https://www.peerpower.co.th/blog/smes/3-businessstrat-กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/>.

- ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษฎาอักษรณ์. (2558). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. **วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 8(2), 2171-2187.
- รณชิต พฤษกรรม. (2547). การศึกษาพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์อิทธิพลต่อกลุ่มเวลาการอยู่รอด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม, ชัยพล หอรุ่งเรือง, พิษณุ สันทรานันท์ และศรายุทธ เล็กผลิผล. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดที่มีต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**, 14(1), 254 – 266.
- ศิตา จิตรลดานนท์, อารีรัตน์ ปานศุภวัชร และสันติภาพ สุขเอนกนันท์. (2560). ผลกระทบของกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย. **วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 9(2), 64-75.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุพัฒน์ ไตรวิจักษ์ชัยกุล. (2555). ผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกชำมชติที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กของไทย. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อาชนัน เกาะไพบูลย์ และ เพ็ชรธรินทร์ วงศ์เจริญ. (2563). การปรับตัวของผู้ประกอบการท่ามกลาง COVID-19: บทวิเคราะห์ข้อมูล Survey. สืบค้นจาก <https://waymagazine.org/covid-policy-brief-3/>.
- Adams, G. J. & Singer, D. M. (1993). Teacher survival: a cox regression model. **Education and Urban Society November**, 26(1).
- Bernard, R. (1960). **Evolution above the species level**. New York: Columbia University.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, 29(3), 351-378.
- Farinda, A. G., Kamarulzaman, Y., Abdullah, A., & Ahmad, S. Z. (2009). Building business networking: a proposed framework for Malaysian SMEs. **International Review of Business Research Papers**, 2(5), 151-160.
- Freeman, L. C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness. **Sociometry**, 40(1), 35-41.
- Gregory, D. F., & Miller, A. (1993). **Strategic management**. Singapore: McGraw-Hill.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). **Essentials of strategic management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry, **Econometrica**, 50(3), 649 – 670.
- Khasasin, R., Piriyaikul, R., & Khantanapha, N. (2016). Firm performance and entrepreneurial competency, competitive scope and firm capability. **Kasem Bundit Journal**, 17(1), 1–21.

- Lalaeng, C., Chaiphet, C., & Uea-aree, W. (2018). Business networking development and competitive advantage of community enterprise in Chumphon province. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 11(2), 3447-3464.
- Lin, Y. J., & Zhang, Q. (2005) Optimising the tissue culture conditions for high efficiency transformation of Indica Rice. **Plant Cell Reports**, 23, 540-547.
- Muchinsky, P. M. (2003). **Psychology applied to work** (7<sup>th</sup> ed.). California: Wadsworth.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, 23(2), 242-266.
- Roy, C., & Andrews, H. A. (1999). **The Roy's adaptation model**. Stamford: Appleton & Lange.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 257–283.
- Stuart, J. B. (2020). Information management research and practice in the post-covid-19 world. **International Journal of Information Management**, 55(1).