

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

ณัฐพร ทิพย์มณี¹ และ นิภา นิรุติกุล²

Received: August 15, 2024

Revised: November 9, 2024

Accepted: January 13, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การปรับตัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัว และความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) และเพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การปรับตัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณและใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโชห่วย จำนวน 390 ตัวอย่าง ในจังหวัดชลบุรี ประกอบไปด้วย อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอสัตหีบ และอำเภอบางละมุง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ผลการศึกษา พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การปรับตัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว, การสืบทอดธุรกิจครอบครัว, ความอยู่รอดของธุรกิจ, คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

¹ นักศึกษาปริญญาโท, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: Ntipmane@gmail.com)

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Email: Nipa.ni@ku.th)

Factors Affecting the Survival of Traditional Business (Convenience Store) in Chonburi Province

Natthaporn Tipmanee¹ and Nipa Niruttikul²

Received: August 15, 2024

Revised: November 9, 2024

Accepted: January 13, 2025

Abstract

The objectives of this study were study the levels of entrepreneurs characteristics, adaptation strategies, succession transfer on family business and the survival of traditional business (convenience store) and study to entrepreneurs characteristics, adaptation strategies and succession transfer on family business affecting to the survival of traditional business (convenience store) in Chonburi Province. This study was quantitative research and used a questionnaire to be the tool to collection of traditional business (convenience store) retail entrepreneurs of 390 samples in Chonburi Province including of Mueang Chonburi District, Siracha District and Bang Lamung District by using quota sampling. Statistics used in this study included mean, percentage, standard deviation, stepwise multiple regression analysis and simple regression analysis. The results showed that the factors entrepreneurs characteristics, adaptation strategies and succession transfer on family business affecting to the survival of traditional business (convenience store) in Chonburi Province at the 0.05 level of statistics significance.

Keyword: Adaptation Strategies, Entrepreneurs Characteristics, Succession Transfer on Family Business, The Survival of Business

¹ Master degree Student, Faculty of Management Science, Kasetsart University

(Corresponding author, Email: Ntipmane@gmail.com)

² Assistant Professor, Faculty of Management Science, Kasetsart University (Email: Nipa.ni@ku.th)

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือร้านค้าโชห่วย เป็นธุรกิจค้าปลีกที่ขายสินค้าสำหรับอุปโภคบริโภคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต มักตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนและบริเวณที่มีคนอยู่อาศัย โดยคำว่าโชห่วยตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 มาจากภาษาจีนแต้จิ๋ว เป็นคำประสมระหว่าง “โฉ่ว” และ “ห่วย” โดยคำว่า “โฉ่ว” มีความหมายว่ารวบรวม และคำว่า “ห่วย” มีความหมายว่าสินค้าหรือของเบ็ดเตล็ด ดังนั้นเมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันแล้วจึงมีความหมายว่า แหล่งรวบรวมของกินของใช้และของเบ็ดเตล็ดที่ใช้กินใช้สอยประจำวัน (Phoyu, 2023) ในปี พ.ศ. 2566 ร้านโชห่วยมีส่วนแบ่งตลาดทั้งสิ้นร้อยละ 44 รองลงมา คือ ร้านสะดวกซื้อร้อยละ 31.8 และสุดท้าย คือ ไฮเปอร์มาร์เก็ตร้อยละ 24.1 ซึ่งจำนวนร้านค้าโชห่วยขนาดเล็กในประเทศไทยมีประมาณ 400,000 ร้านค้า และโชห่วยขนาดกลาง จำนวน 18,735 ร้านค้า (Business line and life, 2023) ร้านค้าโชห่วยเป็นร้านค้าที่อยู่มานานและขณะเดียวกันก็มีจำนวนที่เพิ่มขึ้นตลอด หากแต่ขาดการพัฒนาและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภค (Longtunman, 2023) โดย ThaiPublica (2019) กล่าวว่า ร้านค้าโชห่วยในไทยนั้นประสบปัญหาเชิงโครงสร้างมาตลอด เนื่องจากโครงสร้างของร้านค้าโชห่วยในไทยขับเคลื่อนด้วยผู้ประกอบการที่อยู่ในวัยกลางคนและมีอายุมาก โดยมีผู้ประกอบการอายุ 36 - 50 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 0.29 รองลงมา คือ อายุ 51 - 60 ปี ร้อยละ 0.25 อายุมากกว่า 61 ปี ร้อยละ 0.24 และอายุต่ำกว่า 35 ปี ร้อยละ 0.22 (National Statistical Office Ministry of Digital Economy and Society Thailand, 2018; ThaiPublica, 2019) ซึ่งการที่ผู้ประกอบการมีอายุที่มากนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ โดยปัจจัยที่สำคัญคือการสืบทอดธุรกิจของร้านค้า โดยผลสำรวจ SMEs ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ร้อยละ 0.15 ของผู้ประกอบการกำลังเผชิญกับปัญหาไม่มีผู้สืบทอดธุรกิจและอาจนำไปสู่การปิดกิจการเนื่องจากเศรษฐกิจซบเซาและเจ้าของมีอายุมากทำให้หายากหันไปประกอบธุรกิจอื่น ๆ ที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่า ปัจจัยสำคัญต่อมา คือ ร้านค้าโชห่วยมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวที่น้อย การที่ผู้ประกอบการมีอายุมากทำให้ความยืดหยุ่นในการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีไม่มากนัก ร้านค้า โชห่วยจึงยังคงต้องดำเนินกิจการในรูปแบบดั้งเดิมโดยเน้นรักษาลูกค้าเก่าและอาศัยสิ่งที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทำไม่ได้ เช่น การขายสินค้าแบ่งขาย โดยหากต้องการมีการปรับตัวด้านความยืดหยุ่น สิ่งสำคัญเลย คือ ต้องปรับตัวด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการและมีการนำกลยุทธ์การปรับตัวเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด

เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไปสิ่งที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภคก็มาถึง (Sruyrop et al., 2022) รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้คนเริ่มให้ความสนใจกับการสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เทคโนโลยียังช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการชำระเงินและการจัดส่ง ทำให้การสั่งซื้อสินค้ามาเพื่ออุปโภคบริโภคเป็นเรื่องที่ง่ายและไม่จำเป็นต้องไปซื้อสินค้าถึงหน้าร้านค้า (Thailandplus, 2020) ทำให้ผู้ประกอบการโชห่วยหรือร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบออฟไลน์ในหลายพื้นที่รวมถึงในจังหวัดชลบุรีเริ่มประสบปัญหาเรื่องยอดขายและจำนวนลูกค้าที่ลดลง อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากการแข่งขันของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ อันเนื่องจากจังหวัดชลบุรีมีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่โดดเด่น (Kaidee, 2021) ส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวและเกิดร้านค้าปลีกสมัยใหม่เป็นจำนวนมาก และในอนาคตคาดว่าจะการแข่งขันที่รุนแรงจะเพิ่มมากขึ้นไปอีก เนื่องจากจังหวัดชลบุรีได้กำลังมีการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาให้กลายเป็นสนามบินที่ 3 ของประเทศไทย อีกทั้งยังลงทุนสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงเพื่อเชื่อม 3 สนามบินในประเทศไทยเข้าด้วยกัน (Eastern Economic Corridor, 2020) ในอนาคตการเคลื่อนย้ายผู้คนและการขนส่งสินค้าจะเป็นเรื่องที่ย่างมากขึ้น จึงทำให้นักลงทุนเข้ามาก่อสร้างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในจังหวัดชลบุรีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งในเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัว รวมไปถึงการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่จะช่วยเข้ามาส่งผลทำให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอด ผสมผสานระบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อความยั่งยืนและเพื่อให้ธุรกิจยังคงอยู่รอดต่อไปในอนาคต

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในจังหวัดชลบุรี 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอศรีราชา และอำเภอบางละมุง เนื่องจากมีประชากรหนาแน่นและเป็นเขตเมือง โดยผู้วิจัยต้องการทราบถึงปัจจัยที่ส่งต่อความอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจที่ซบเซา และการรับมือต่อความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมตลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้มีการนำผลการศึกษาดังกล่าวไปปรับตัวและประยุกต์ บริหารจัดการทรัพยากรของตนให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาถึงระดับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การปรับตัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัว และความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี
- 2) เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์การปรับตัวที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี
- 3) เพื่อศึกษาถึงการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

การทบทวนวรรณกรรม

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย)
ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) เป็นร้านค้าที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจในประเทศไทยมาอย่างยาวนาน เนื่องจากเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และมีปริมาณสินค้าที่ไม่มากนัก โดยมีหน้าร้านเป็นหลักแหล่งขนาด 1 - 2 คูหา (Thavornviriyant, 2017) มักตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่อยู่อาศัย ไม่มีระบบมาตรฐานในการบริหารจัดการ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเนื่องจากจัดหาสินค้ามาขายตามความต้องการของผู้คนในบริเวณนั้น และมีความผูกพันกับคนในชุมชน (Wongrattanasophon, 2023)
ต่อมาเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริโภคมีมาตรฐานการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง ในการเลือกซื้อสินค้าผู้บริโภคจึงต้องการเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลาย อีกทั้งสังคมปัจจุบันกลายเป็นสังคมไร้เงินสด (Thailandplus, 2020) ส่งผลกระทบอย่างมากกับร้านค้าโชห่วย ร้านค้าโชห่วยจึงต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งในเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัว รวมไปถึงการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและก่อให้เกิดความอยู่รอด
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอด
ความอยู่รอดของธุรกิจ คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างปกติ มีประสิทธิภาพและสามารถแสดงถึงผลกำไรที่ส่งต่อความคงอยู่ในระยะยาว (Yaowaratn Lee et al., 2017) โดยผ่านการคิดค้น ปรับตัว ชี้แนะวิธีที่จะสามารถนำพาธุรกิจดำเนินต่อไปได้ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป (Penpokai & Pakasat, 2018) โดยเกณฑ์การประเมินความอยู่รอดของธุรกิจ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน (Srilaphat, 2020) ได้แก่

2.1) ความสามารถในการทำกำไร คือ ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกำไรทางการเงิน โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกำไรเมื่อเทียบกับยอดขาย สามารถวัดได้จากกำไรจากการดำเนินงานและกำไรสุทธิจากยอดขาย

2.2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ คุณลักษณะของธุรกิจที่เหมาะสมกับธุรกิจและดึงดูดลูกค้า โดยเมื่อมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้วจะเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจของเราเหนือกว่าคู่แข่งและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบไปด้วย 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง และ 3) การมุ่งตอบสนองความพอใจของลูกค้า

2.3) ผลិតภาพ คือ ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ รวมไปถึงการผลิตให้สินค้าออกมามีประสิทธิภาพหรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Kamlai & Ekkaphan, 2021) อันก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบการ (Posiri & Wetprasit, 2021)

3) แนวคิดคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ คือ ข้อบ่งชี้คุณสมบัติส่วนบุคคลที่จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ กระบวนการคิด ในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่พบเจอเพื่อนำไปสู่หนทางแก้ไข (Koetket, 2021) ซึ่งอาจได้รับจากประสบการณ์การศึกษา หรือระหว่างการทำธุรกิจ โดยเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวกับคน ๆ นั้นเป็นเวลานานพอสมควร (Naemhom & Lounchumroen, 2022) เมื่อนำคุณลักษณะของผู้ประกอบการมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ย่อมส่งผลให้ธุรกิจเกิดความสำเร็จและความอยู่รอดต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Chokpromanan, 2014) โดย Naemhom และ Lounchumroen (2022) ได้นิยามและระบุคุณลักษณะของผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีโอกาสและผลประโยชน์ในธุรกิจ โดยต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการเงิน การจัดการ และพร้อมรับมือต่อความเสี่ยง อีกทั้งยังได้จำแนกคุณลักษณะของผู้ประกอบการไว้ว่า 1) มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีนวัตกรรม 3) มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง 4) มีความสามารถในการบริหารงานทั่วไป และ 5) มีความมุ่งมั่นในประสิทธิภาพ ต่อมา Neneh (2011) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้ประกอบการจากการศึกษาไว้ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) มีอำนาจในการควบคุม 3) ความชอบท้าทายความเสี่ยง 4) ความมั่นใจในตนเอง 5) ความมีนวัตกรรม 6) ความมุ่งมั่นและความพยายาม 7) ภาวะผู้นำ 8) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน 9) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพึ่งพาตนเอง และความสามารถในการปรับตัว 10) ความสามารถในการแสวงหาโอกาส และ 11) การมีแรงจูงใจ นอกจากนี้ Srisatanon (2022) ยังได้กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำถือเป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำสูง ผู้นำต้องสามารถทำงานร่วมกับคนหลายระดับได้ มีทักษะความสามารถการทำงานที่หลากหลาย มีทักษะในการจำแนกหน้าที่ที่เหมาะสม ไว้วางใจและเชื่อถือในความสามารถของพนักงาน (Chokpromanan, 2014) อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ต้องสร้างรากฐานที่มั่นคงและแข็งแกร่งให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยสอดคล้องกับการศึกษาบางส่วน ของ Churutieb และ PhoKha (2023) ที่ได้ทำการศึกษาและระบุความหมายของคุณลักษณะของผู้ประกอบการต่อความอยู่รอด ซึ่งประกอบไปด้วย

3.1) การมีภาวะผู้นำ คือ การมีความรู้และหลักการในการบริหาร มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Department of Industrial Promotion, 2022) กล่าวที่จะลงทุน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Salika, 2023) เป็นแรงบันดาลใจ มีความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจและสามารถทำงานร่วมกับคนหลายระดับได้ (Chokpromanan, 2014) โดยการมีภาวะผู้นำจะส่งผลต่อการเดินทางขององค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Koetket, 2021)

3.2) ความมุ่งมั่นพยายาม คือ คุณลักษณะที่มีความกระตือรือร้น ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงานสูง (Department of Industrial Promotion, 2022) ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนา หลงใหลในการแสวงหาโอกาส มีความแน่วแน่ที่จะแก้ไขปัญหา

3.3) ความมีวิสัยทัศน์และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ต้องเป็นคนมองโลกอย่างกว้างขวาง มองโลกในมุมมองใหม่ ๆ และสามารถคาดการณ์สถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ ไม่ชอบแนวทางการปฏิบัติแบบเดิมหรือย่ำอยู่กับที่ (Department of Industrial Promotion, 2022) มีทักษะในการคิดค้นแนวทางการ

ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอด ซึ่งอาจนำมาจากประสบการณ์ของตนเองที่พบเจอหรือจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล กล้าที่จะลงมือทำเพื่อสร้างโอกาสความสำเร็จและความอยู่รอดให้แก่องค์กร (Chokpromanan, 2014)

3.4) ความเข้าใจตลาดอย่างลึกซึ้ง คือ คุณลักษณะที่มีความรู้ ความเข้าใจถึงกระบวนการทางการตลาด สภาพเศรษฐกิจอย่างลึกซึ้ง ศึกษาค้นคว้าใฝ่เรียนรู้ถึงความเป็นไปของอุตสาหกรรมอยู่เสมอ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ธุรกิจของตนเองอาศัยอยู่ (Atawongsa, 2012)

3.5) ความเข้าใจในความเป็นไปได้ของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน คือ คุณลักษณะที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านการเงิน มีความรู้เรื่องเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องและรู้ว่าการลงทุนว่าเมื่อลงทุนต้องได้รับผลตอบแทนหรืออาจได้รับความเสี่ยง โดยผู้ประกอบการต้องจัดหาและเตรียมพร้อมต่อความเสี่ยงของการลงทุนด้วย (Bunnapa, 2016)

3.6) ความเข้าใจในศักยภาพของธุรกิจตัวเอง คือ คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่รับรู้ถึงความสามารถในการดำเนินงาน และบริบทของธุรกิจตัวเองในตลาดอุตสาหกรรม

3.7) ความมีนวัตกรรม คือ คุณลักษณะที่มีความเท่าทันต่อนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป รู้จักการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเพิ่มความก้าวหน้า รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน และแก้ไขปัญหา (Treewichit & Kositthanin, 2019) โดยความมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความมีนวัตกรรมจะช่วยให้ธุรกิจมีความพัฒนา ประสบความสำเร็จและอยู่รอด (Atawongsa, 2012)

3.8) ความสามารถต่อการปรับตัวในความผันผวนของสิ่งแวดล้อม คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ เท่าทัน และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (Atawongsa, 2012) โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ (Andries & Debackere, 2006) โดย Rwigema และ Venter (2004) กล่าวว่า “ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนและความยืดหยุ่นเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ประกอบการรับรู้ได้ถึงสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงต้องธุรกิจ”

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เมื่อผ่านการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) มีไม่มากนักเนื่องจากมีจำนวนผู้ศึกษาน้อย ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาจากวรรณกรรมบางส่วนที่ค่อนข้างมีอายุมาก แต่เมื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ทันสมัยแล้วปรากฏว่าเนื้อหาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการมากที่สุด ประกอบไปด้วย 1) การมีภาวะผู้นำ 2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมีนวัตกรรม และ 4) ความสามารถในการปรับตัวในความผันผวนของสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยจึงยกตัวแปรย่อยดังกล่าวมาทำการศึกษาต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย)

4) แนวคิดกลยุทธ์การปรับตัว

กลยุทธ์การปรับตัว คือ แบบแผนหรือแนวทางในการวิเคราะห์ถึงการรับมือของการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม (Kramwon, 2021) โดยให้ธุรกิจสามารถยังดำเนินต่อไปได้โดยปกติ ซึ่งอาจมีการวางแผนในการบริหารจัดการหรือคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน (Ruangyangmi, 2022) มีการยืดหยุ่น พลิกแพลง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (Pinta, 2023) โดย Pharktoop และ Eiamsamut (2012) ได้ทำการศึกษาและจำแนกกลยุทธ์การปรับตัวเป็น 4 ประเด็นประกอบไปด้วย

4.1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ การที่ผู้ประกอบการศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าและนำความต้องการนั้นมาเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kramwon, 2021) โดยสนับสนุนการให้ความสำคัญของลูกค้าให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อยกระดับความพึงพอใจ (Courtney Gupta, 2023) โดยพนักงานต้องบริการลูกค้าด้วยความเต็มใจและซื่อสัตย์ (Kanatanasarn, 2024) หมั่นสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าและนำมาปรับปรุงให้เข้ากับธุรกิจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Akhrotmi & Phokha, 2022)

4.2) การปรับตัวด้านโครงสร้าง คือ การที่ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงปัญหาและปรับเปลี่ยนสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ ระบบการดูแลภายใน การจัดวางภายในร้านค้า รวมไปถึงเรื่องของความสะอาด

(Kramwon, 2021) ปรับเปลี่ยนให้มีระบบระเบียบที่ง่ายต่อการทำงาน (Akhrotmi & Phokha, 2022) ซึ่งเมื่อง่ายต่อการทำงานแล้วลูกค้าจะสามารถรับรู้ได้และจะส่งเสริมถึงภาพลักษณ์ของสินค้าและร้านค้า ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจ

4.3) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ คือ การที่ผู้ประกอบการนำความรู้ วิทยาการและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (Akhrotmi & Phokha, 2022) ทั้งในด้านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลรวมไปถึงการบริหารจัดการภายในธุรกิจหรือจัดการทรัพยากรที่มีหรือไม่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดผ่านการควบคุม สั่งการ และวางแผน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลหรือเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์กร (Dokthaisong, 1998) ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในการจัดการจะช่วยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นรวมถึงเรื่องการรักษาความปลอดภัย

4.4) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ คือ การที่ผู้ประกอบการออกแบบสินค้าให้มีความพิเศษโดดเด่น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Kramwon, 2021) สามารถสร้างได้ด้วยด้านคุณภาพและด้านราคา ซึ่งหากมีความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาสินค้าสูงขึ้นได้เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถหาซื้อได้จากที่อื่น ส่งผลต่อความภักดีและความอยู่รอดขององค์กร (Digimusketeers, 2022)

5) แนวคิดการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

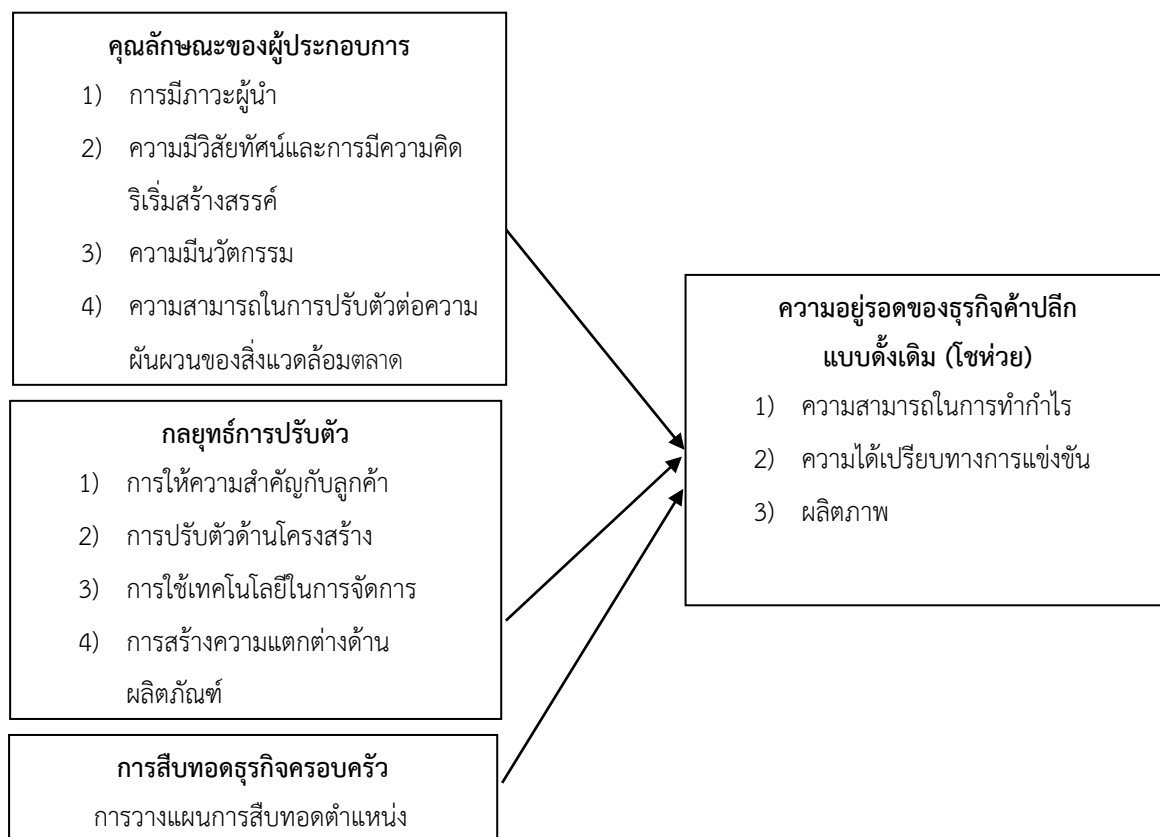
การสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ การถ่ายโอนกรรมสิทธิ์ความเป็นผู้นำหรืออำนาจในธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง (Agbim, 2019) โดยการสืบทอดธุรกิจจำเป็นต้องมีการวางแผนทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ประสบการณ์ในธุรกิจเบื้องต้น ศักยภาพต่อการสืบทอด และความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง (Bumpensanti et al., 2017) โดย Chaining และ Yu (2018) กล่าวว่า “การสืบทอดเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจครอบครัว” โดยการวัดความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอันก่อให้เกิดความอยู่รอดเป็นผลมาจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Petvirojchai, 2021) ทั้งในด้านการเงิน รวมไปถึงความรู้และความสามารถของทายาทธุรกิจ

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการที่จะระบุและพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดและอาจมีการประเมินศักยภาพในการบริหาร (Chinogunum, 2015) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและเป็นหลักประกันให้แก่ธุรกิจครอบครัวในการอยู่รอด มักเกิดขึ้นกับบุคคลใกล้ชิดของผู้นำรุ่นก่อน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะต้องการพัฒนาผู้นำคนใหม่ขององค์กร (Ungerer & Mienie, 2018) ซึ่งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องมีการรักษาสัมพันธ์อันดีกับคนในครอบครัว จะนำพามาสู่ผลประกอบการและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Gersick et al., 1997) โดย Chinogunum (2015), Morgan et al. (2021), Okoh et al. (2021) ได้ศึกษาและพบว่า การสืบทอดตำแหน่งส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจและยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าทายาทจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรึกษาที่ดีจากคนในครอบครัวเพราะถือเป็นการพัฒนาอาชีพและเป็นหนึ่งในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Ogbari et al. (2015) และ Kanja (2018) ที่พบว่า หากไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สมาชิกในครอบครัวจะไม่มีความสามารถในการบริหารธุรกิจที่ดีได้ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานและส่งผลเสียต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้นหากต้องการให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอด ธุรกิจครอบครัวจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษางานวิจัยนี้ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยมีตัวแปรอิสระ ประกอบไปด้วย 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ โดยสร้างและพัฒนากรอบแนวคิดตามแนวคิดของ Sebor (2008), Churutieb และ PhoKha (2023) และจากการศึกษาของ Neneh (2011) 2) กลยุทธ์การปรับตัว โดยสร้างและพัฒนากรอบแนวคิดตามแนวคิดของ Lasitamas et al. (2015) และ Porter (1980), Akhotmi และ Phokha

(2022) และ 3) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยสร้างและพัฒนากรอบแนวคิดตามแนวคิดของ Chinogunum (2015), Kanja (2018) โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลไปยังตัวแปรตาม คือ ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนากรอบแนวคิดตามแนวคิดของ Srilaphat (2020)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: คุณลักษณะของผู้ประกอบการส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานที่ 2: กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานที่ 3: การสืบทอดธุรกิจครอบครัวส่งผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้วจึงนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา โดยวิธีการดำเนินงานวิจัยประกอบไปด้วย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบไม่ทราบจำนวนประชากร เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในพื้นที่การศึกษาเป็นร้านแบบดั้งเดิม บางร้านค้าถูกก่อตั้งขึ้นโดยไม่มีการจดทะเบียนการค้า จึงทำให้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane (1973) และ Kramwon (2021) ทำให้ได้

กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 385 ตัวอย่าง โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) จำนวน 3 อำเภอในจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอสัตหีบ และอำเภอบางละมุง โดยเก็บข้อมูลอำเภอละ 130 ตัวอย่าง ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 390 ตัวอย่าง

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้จำแนกและพัฒนาแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ประกอบไปด้วย 1) ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายปิด (Closed-End Questionnaires) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และรายได้ต่อเดือน 2) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 คุณลักษณะ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำในการบริหาร ความมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีนวัตกรรม และความสามารถต่อการปรับตัวในความผันผวนของตลาด 3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับตัวด้านโครงสร้าง การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ และการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ 4) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยประกอบด้วยการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 5) ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ ผลผลิตภาพ โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2 - 5 จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1970) ดังนี้ 5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด, 4 คะแนน หมายถึง มาก, 3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง, 2 คะแนน หมายถึง น้อย และ 1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาโดยใช้วิธีการหาค่าโดยใช้ค่าการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของแบบทดสอบกับจุดประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) ตามแนวคิดของ Rovinelli และ Hambleton (1977) โดยได้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน มาพิจารณาแบบทดสอบ ซึ่งเกณฑ์การยอมรับจุดประสงค์ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป Churutieb และ PhoKha (2023) ซึ่งหากไม่ตรงจุดประสงค์หรือต่ำกว่า 0.5 หมายความว่าคำถามนั้น ๆ ไม่ตรงจุดประสงค์ ต้องมีการตัดทิ้งหรือได้รับการแก้ไข โดยผู้วิจัยมีคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 55 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของแบบสอบถามก่อนการนำไปสอบถามจริง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง Churutieb และ PhoKha (2023) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในอำเภอสัตหีบ ซึ่งหลังจากการทดสอบแล้วได้นำมาวิเคราะห์และสรุป โดยเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ควรอยู่ในเกณฑ์ที่มากกว่า 0.70 (Srilaphat, 2020) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของผู้วิจัยอยู่ในเกณฑ์ระหว่าง 0.737 - 0.891 ซึ่งหมายถึง ข้อคำถามมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยมีคำถามผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 45 ข้อ

4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอสัตหีบ และอำเภอบางละมุง โดยมุ่งเน้นไปที่ร้านโชห่วยที่จัดตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนและบริเวณใกล้เคียงกับที่มีร้านค้าปลีกสมัยใหม่จัดตั้งขึ้น อีกทั้งต้องเป็นร้านที่เปิดกิจการไม่น้อยกว่า 5 ปี เนื่องจากเป็นร้านที่ผ่านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดมาแล้วทั้งในช่วงที่เศรษฐกิจดีและแย่ร่วมกัน ซึ่งได้มีการแจกแบบสอบถามที่หน้าร้านค้าจำนวน 235 ชุด และแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน google form จำนวน 155 ชุด

5) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และรายได้ต่อเดือน ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2) วิเคราะห์ผลกระทบของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การปรับตัว กับความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) 3) วิเคราะห์ผลกระทบของการสืบทอด

ธุรกิจครอบครัวกับความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) โดยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ใน 3 อำเภอในจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอศรีราชา และอำเภอบางละมุง จำนวนอำเภอละ 130 ตัวอย่าง รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 390 ตัวอย่าง โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการโชห่วยได้ใช้คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมาใช้เพื่อความอยู่รอดในระดับมาก และได้ใช้กลยุทธ์การปรับตัวมาใช้เพื่อความอยู่รอดในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.44 มีอายุ 51 - 60 ปี ร้อยละ 42.82 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 64.10 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 43.85 มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 10 - 14 ปี ร้อยละ 46.15 และมียอดขายต่อเดือนของธุรกิจ 120,001 - 150,000 บาท ร้อยละ 38.46 โดยผลการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการอธิบายและสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regress Analysis) ของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

ปัจจัย	ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย)				
	กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี				
	B	S.E.	β	t	Sig.
ค่าคงที่	0.681	0.151	-	4.497	0.000
การมีภาวะผู้นำ (LEA)	0.254	0.142	0.250	5.994	0.000
ความมีวิสัยทัศน์และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (V&C)	0.105	0.047	0.119	2.222	0.027
ความมีนวัตกรรม (INN)	0.283	0.052	0.323	5.467	0.000
ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อม (MAR)	0.190	0.051	0.200	3.735	0.000

$SE_{est} = 0.331$; $R = 0.775$; $R^2 = 0.600$; Adjust $R^2 = 0.596$; $F = 144.528$; $Sig = 0.000$

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ ความมีวิสัยทัศน์และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีนวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวของความผันผวนของสิ่งแวดล้อม และสามารถพยากรณ์ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้ร้อยละ 59.6 (Adjust $R^2 = 0.596$) ซึ่งจากผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี มากที่สุดคือ ความมีนวัตกรรม (INN) ($\beta = 0.323$, Sig. = 0.000) รองลงมา คือ การมีภาวะผู้นำ (LEA) ($\beta = 0.250$, Sig. = 0.000) ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อม (MAR) ($\beta = 0.200$, Sig. = 0.000) ความมีวิสัยทัศน์และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (V&C) ($\beta = 0.119$, Sig. = 0.000) ทำให้สามารถแสดงผลสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\text{ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย)} = 0.254 (\text{LEA}) + 0.105 (\text{V\&C}) + 0.283 (\text{INN}) + 0.190 (\text{MAR})$$

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regress Analysis) ของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

ปัจจัย	ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี				
	B	S.E.	β	t	Sig.
ค่าคงที่	0.874	0.154	-	5.684	0.000
การปรับตัวด้านโครงสร้าง (STR)	0.249	0.056	0.249	4.429	0.000
การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ (MANT)	0.326	0.037	0.409	8.899	0.000
การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (PRODI)	0.187	0.061	0.186	3.058	0.002
SE _{est} = 0.345; R = 0.752; R ² = 0.565; Adjust R ² = 0.560; F = 124.993; Sig = 0.000					

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ประกอบไปด้วย การปรับตัวด้านโครงสร้าง การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ และการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ และสามารถพยากรณ์ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้ร้อยละ 56 (Adjust R² = 0.560) ซึ่งจากผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี มากที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ (MANT) (β = 0.409, Sig. = 0.000) รองลงมา คือ การปรับตัวด้านโครงสร้าง (STR) (β = 0.249, Sig. = 0.000) และ การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (PRODI) (β = 0.186, Sig. = 0.002) ทำให้สามารถแสดงผลสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\text{ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย)} = 0.249 (\text{STR}) + 0.326 (\text{MANT}) + 0.187 (\text{PRODI})$$

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

ปัจจัย	ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี				
	B	S.E.	β	t	Sig.
ค่าคงที่	1.795	0.118	-	15.206	0.000
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (SUCP)	0.578	0.029	0.705	19.587	0.000
SE _{est} = 0.3699; R = 0.705; R ² = 0.497; Adjust R ² = 0.496; F = 383.637 ; Sig = 0.000					

มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) พบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสามารถพยากรณ์ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้ร้อยละ 49.6 (Adjust R² = 0.496) ซึ่งจากผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (β = 0.705, Sig. = 0.000) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ทำให้สามารถแสดงผลสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) = 0.578 (SUCP)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้ใช้คุณลักษณะของผู้ประกอบการในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ในระดับมาก สาเหตุเป็นเพราะการมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นการสร้างโอกาสให้กับความอยู่รอดของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Churutieb และ Phokha (2023) ที่กล่าวว่า “ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถทั้งในเรื่องการทำงานและการสร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจ จะนำพาให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและอยู่รอด” ต่อมาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ได้ใช้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ในระดับมาก สาเหตุเป็นเพราะ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นหลักประกันของความอยู่รอดของธุรกิจ หากไม่มีการสืบทอด ธุรกิจย่อมถูกปิดตัวลงในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ogbari et al. (2015) ที่กล่าวว่า “องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและเสาะหาผู้ที่มีความสามารถมาเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เมื่อมีการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นหลักประกันของความอยู่รอดของธุรกิจได้” ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การปรับตัวในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ในระดับมากที่สุด สาเหตุเพราะการจัดการภายในร้านเป็นสิ่งที่จัดการแล้วเห็นผลได้ในทันที เช่น ลูกค้านสามารถมองเห็นร้านค้าหรือสินค้าจากแสงสว่างได้ทันทีหลังจากมีการปรับปรุงแสงสว่าง การใช้คิวอาร์โค้ดเพื่อให้ลูกค้าโอนจ่ายก็เพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้าได้ในทันที สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonyanankul (2017) ที่ว่า “การจัดการภายในร้านค้าทั้งเรื่องการปรับตัวด้านโครงสร้าง ผลลัพธ์ รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมามีส่วนร่วมในธุรกิจ เป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าสังเกตเห็นซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเข้าไปซื้อสินค้าหรือใช้บริการ” และผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) มีระดับความอยู่รอดอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะ ผู้ประกอบการได้มีการวิเคราะห์ พยายาม มุ่งมั่น ศึกษาและเรียนรู้ในการเตรียมตัวรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมตลาด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bunnapa (2016), Churutieb and Phokha (2023), Srilaphat (2020), Vanvilay et al. (2023) ที่ต่างพากันพบว่า ผู้ประกอบการล้วนมีความตั้งใจที่จะหาหนทางในการจัดการธุรกิจ นำพาธุรกิจให้ดำเนินไปได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ถูกบีบบังคับและสร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจของตนเกิดความอยู่รอด

2) สมมติฐานข้อที่ 1 ผลวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะคุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยแรกเริ่มที่ก่อให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลความอยู่รอดของธุรกิจ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการพึงมีและสามารถสร้างได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาปัจจัยอื่น หากยิ่งผู้ประกอบการธุรกิจมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการมากเท่าไรก็ย่อมส่งเสริมให้ธุรกิจมีโอกาสทางความอยู่รอดมากเท่านั้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดมากที่สุด คือ ความมีนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Namwong et al. (2019) ที่พบว่า ความมีนวัตกรรมมีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจโดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และคิดหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีความน่าสนใจและน่าดึงดูด อีกทั้ง Phiphatphong et al. (2023) กล่าวว่า องค์กรหรือธุรกิจใดที่มีความมีนวัตกรรม ในอนาคตจะเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ รองลงมาคือ ด้านการมีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Penpokai และ Pakasat (2018) ที่กล่าวว่า “การมีภาวะผู้นำ เป็นภาวะที่สามารถตัดสินใจและสามารถจัดการบริหารกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจ” และงานวิจัยของ Boonnumsirikij และ Panchampoo (2023) ที่พบว่า การมีภาวะผู้นำจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางการทำงานไปในทิศทางเดียวกันเกิดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้พนักงานมีแนวทางและมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรอันนำไปสู่ความอยู่รอดของธุรกิจ ต่อมาคือด้านความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อมก็ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจเช่นเดียวกัน Bunnapa (2016) กล่าวว่า “ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อมหรือความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดจากการยอมรับและเรียนรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นจุดผลักดันให้ผู้ประกอบการเกิดความพัฒนาสู่ความสำเร็จของธุรกิจ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kimthiaw et al. (2021) ที่ได้ทำการศึกษา

เรื่องการปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิม ในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส พบว่า ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อความอยู่รอดในการประกอบธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดน้อยที่สุดคือ ความมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดย Boonchom (2019) กล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านความมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเนื่องจากในการแข่งขันผู้ประกอบการต้องแสดงออกถึงความคิดนอกกรอบ หรือความคิดสร้างสรรค์เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าส่งผลให้เกิดความอยู่รอด” และ Bunnapa (2016) กล่าวว่า “หากต้องการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จหรืออยู่รอดในธุรกิจ ต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ ๆ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการนำประสบการณ์ที่เคยมีมาประยุกต์ก่อให้เกิดหนทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ กับธุรกิจ พัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง และกล้าที่จะแตกต่างจากอุตสาหกรรมร้านค้าประเภทเดียวกัน”

3) สมมติฐานข้อที่ 2 ผลวิจัย พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในกรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ร้านค้ามีกลยุทธ์การปรับตัวจะทำให้ร้านค้านั้นมีเทคนิคในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการรับมือ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ย่ำแย่หากมีกลยุทธ์ในการปรับตัวร้านค้านั้นก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้และส่งผลต่อความอยู่รอด แต่จากผลการศึกษาดังกล่าวมีเพียง 3 ด้านของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ซึ่งประกอบไปด้วย การปรับตัวด้านโครงสร้าง การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ และการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดมากที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulrattanavijitra (2017) ที่พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีนวัตกรรมทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญ คือ การส่งเสริมให้องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกและง่ายที่จะตรวจสอบ โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังที่ Rensch (1960) ได้กล่าวว่า “การปรับตัวคือการที่บุคคลหรือองค์กรสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้ดี” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ngiamsonbat et al. (2018) ว่า “องค์กรควรยอมรับและปรับตัวกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” ปัจจัยรองลงมาที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) คือ การปรับตัวด้านโครงสร้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Turatunmanon (2021) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความอยู่รอดของธุรกิจคือ การบริหารจัดการภายใน หรือการจัดการโครงสร้างของสถานประกอบการให้มีความสะดวกในการทำงาน และง่ายต่อการติดต่อซื้อขายสินค้าหรือบริการ Sukonkantachat (2017) ยังได้กล่าวว่า หากภายในร้านค้านั้นมีการจัดเรียงสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่และติดป้ายแสดงราคาสินค้าอย่างชัดเจนจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ อีกทั้ง Onwongprem (2018) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดที่มีผลต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม พบว่า ร้านค้าควรปรับปรุงในการสร้างภูมิทัศน์ที่ดีให้กับร้านค้า ตกแต่งและสร้างเอกลักษณ์ให้กับร้าน รวมไปถึงดูแลเรื่องความสะอาดและแสงสว่างเพื่อเพิ่มบรรยากาศในการบริโภคสินค้าและบริการ ต่อมากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดน้อยที่สุด คือ การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Thavonsiri และ Jadesadulug (2015) ที่ได้กล่าวว่า “การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างควบคู่ไปกับการทำการตลาด สามารถทำให้ธุรกิจมีความอยู่รอดและสามารถครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี โดยธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้ารวมไปถึงการบริการที่หลากหลายเพื่อให้พร้อมรับต่อความต้องการของลูกค้า” เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Boonkra (2021) ที่ศึกษาเรื่อง การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการในรูปแบบคาเฟ่ขนมหวาน (Desert Café) ของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ร้าน After You พบว่า จากการที่ร้านค้านั้นมีการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ คือ ขนมมีรสชาติเฉพาะ ใส่ใจในคุณภาพวัตถุดิบ รวมไปถึงการบริการที่ใส่ใจลูกค้าในรูปแบบเฉพาะ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อและใช้บริการของลูกค้าเป็นอย่างมาก อีกทั้ง Pattanawongwaran (2023) ได้ยืนยันว่า การตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการของลูกค้าเป็นผลมาจากการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ รวมไปถึงบุคลากร โดยกลยุทธ์การปรับตัวที่ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

(โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akhotmi และ Phokha (2022) ที่ได้ทำการศึกษารองการปรับตัวและความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Nuchaikew และ Nakphin (2018) ที่พบว่า ผู้ประกอบการมีการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการมากกว่า

4) สมมติฐานที่ 3 ผลวิจัย พบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม (โชห่วย) อันเนื่องจากผลการศึกษาที่ว่าผู้ประกอบการร้านโชห่วยส่วนใหญ่จะมีอายุ 51 - 60 ปี โดยเมื่อขายสินค้ามาเป็นระยะเวลาหนึ่งเมื่อไม่มีผู้สืบทอดธุรกิจ ธุรกิจโชห่วยก็ย่อมถูกปิดตัวลงไป ดังนั้น การสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ที่เป็นทายาทย่อมส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยมากมายแต่มีข้อจำกัดเรื่องความทันสมัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้ที่ศึกษาเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีไม่มากนัก ส่งผลให้ผู้วิจัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำวิจัยที่มีอายุมากบางส่วนมาใช้ในการอ้างอิงเพื่อการศึกษา โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Trakoolchokumnuay (2013) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ บริษัท ยนต์ดีผล จำกัด ที่ธุรกิจมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยทายาทมีความตั้งใจที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจ ทำให้จำเป็นต้องมีการวางแผนเป็นระยะ ส่งผลต่อความยั่งยืนและอยู่รอดของบริษัท โดยกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความราบรื่นและมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นอย่างดีย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพ ความสำเร็จ เติบโต ยั่งยืนในการสืบทอดธุรกิจและนำมาสู่ความอยู่รอดของธุรกิจ (Gersick et al., 1997), Kallayanadhammo และ Sisabai (2021) ได้กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ประกอบไปด้วยหลายประการ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความร่วมมือของผู้บริหาร การมีทิศทางในการบริการ การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใสและยุติธรรม รวมไปถึงการประเมินความพร้อมของกำลังคน อีกทั้ง Sirijanusrorn (2011) ได้พบว่า ธุรกิจครอบครัวหากขาดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดี จะทำให้เกิดความขัดแย้งของครอบครัว จนไม่สามารถทำให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จและไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรให้ความสำคัญและลงทุนเวลาในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจของผู้ที่เป็นทายาท (Kanja, 2018) โดยผู้ก่อตั้งคนก่อนต้องมีการวางแผนจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดอย่างระมัดระวัง ซึ่งต้องมีการเตรียมตัวทั้งในด้านความซับซ้อนของกฎหมายธุรกิจ กระบวนการทางการเงิน รวมไปถึงการบริหารภายในของธุรกิจ (Beckhard & Gibb Dyer, 1983) อีกทั้งยังต้องระบุตำแหน่งหน้าที่งานหรือความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้กับผู้ที่ทายาทรู้อีกด้วย (Okoh et al., 2021)

5) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) มีระดับความอยู่รอดด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสามารถในการทำกำไรและด้านผลิตภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srilaphat (2020) ที่ได้พบว่า การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในระยะยาวสามารถพิจารณาได้จาก ความสามารถในการทำกำไร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลิตภาพขององค์กร และเนื่องจากระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันมีระดับมากที่สุดจึงสอดคล้องกับ Jirawanttanant (2023) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เข้าห้องพักช่วงโควิด 19 มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ในยุคที่การแข่งขันรุนแรงและต้องการการปรับตัว การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ โดยเมื่อองค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้อยู่ในตลาดได้ในนานและสามารถที่จะตอบสนองถึง ความต้องการของลูกค้าได้ ธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดรวมถึงการสร้างความแตกต่างเพื่อต่อยอดหรือเพิ่มมูลค่าสินค้า เช่นเดียวกับ Udomdat et al. (2019) ที่กล่าวว่า สิ่งที่สะท้อนถึงความอยู่รอดของธุรกิจสังเกตได้จาก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเมื่อมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะทำให้ธุรกิจมีเกราะป้องกันการโจมตีจากคู่แข่ง ทั้งนี้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความรู้สึกรักเชิงบวกจะทำให้ธุรกิจสามารถที่จะรักษาลูกค้าเก่าและสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ได้ จะทำให้ลูกค้ามีความต้องการซื้อซ้ำเกิดความจงรักภักดี ส่งผลต่อประโยชน์ในระยะยาว

รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการทำกำไร ที่หากธุรกิจมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้กับธุรกิจ เป็นผลมาจากการเพิ่มยอดขายและลดต้นทุน (Tan & Rasil, 2012) โดยกำไรเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจที่ต้องอาศัยความสามารถในการทำกำไรและอาศัยการจัดการด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ (Ajijimakul, 2022) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านผลผลิตภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srilaphat (2020) ที่พบว่า การพัฒนาธุรกิจตนเองด้านกลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตในด้านผลผลิตภาพ ทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ การเติบโตอย่างมั่นคงและสามารถลดต้นทุนในอนาคตได้ อีกทั้ง Kamyinyong (2016) ได้กล่าวว่า ผลผลิตภาพด้านสินค้าเป็นสิ่งที่มีผู้บริโภคให้ความสำคัญอยู่เสมอ ส่วนด้านการดำเนินงาน รวมไปถึงด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเมื่อเกิดผลผลิตภาพในทุก ๆ ด้านของธุรกิจ ธุรกิจจึงจะมีโอกาสเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและอยู่รอดได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับตัว ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า บริการด้วยความเต็มใจและโปร่งใส รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพราะกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจสามารถรักษฐานลูกค้าเก่าไว้ได้ และอาจนำมาซึ่งการตลาดทางการพูดปากต่อปาก (Word of Mouth Marketing) ถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้าของผู้ขายต่อลูกค้า อีกทั้งยังช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้อีกด้วย

2) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับตัว ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งควรพัฒนาและยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีความแปลกใหม่และหลากหลาย โดยพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการ เช่น นำสินค้าประจำจังหวัดมาขาย หรือขายสินค้าบางชนิดที่แตกต่างจากร้านโชห่วยร้านอื่น เป็นต้น

3) กลยุทธ์การปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ หากร้านค้าได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ จะสามารถทำให้ธุรกิจมีระบบระเบียบในการจัดการสินค้ามากขึ้น ทั้งในเรื่องการเข้า-ออกของสินค้าคงคลัง รวมไปถึงการจัดการบัญชีที่อาจใช้โปรแกรมอย่างง่ายในการคำนวณ เช่น โปรแกรม Microsoft Excel จะทำให้การจัดการด้านการเงินเป็นเรื่องที่ง่ายและสามารถตรวจสอบได้

4) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้ถ่ายทอดควรถ่ายทอดงานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยใช้เวลาในการศึกษาธุรกิจ สื่อสารและพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและลดความขัดแย้งในการทำงาน และเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมผู้ก่อตั้งควรเปิดโอกาสให้ทายาทได้มีการใช้ความคิดและความสามารถของตนเองในการแสดงฝีมือการบริหาร โดยคอยเป็นที่ปรึกษาให้ทายาทอยู่ห่าง ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1) นอกเหนือจากการจากศึกษาในรูปแบบเชิงปริมาณดังเล่มวิจัยแล้ว ผู้วิจัยแนะนำให้มีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยเป็นการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) เพื่อเป็นการขยายความรู้และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึกจะทำงานวิจัยเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์แบบมากขึ้น

2) ในการศึกษาครั้งถัดไป ผู้วิจัยหรือนักศึกษาสามารถนำรูปแบบหรือโมเดลการศึกษาดังกล่าวไปประยุกต์หรือศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจในธุรกิจรูปแบบอื่นได้ เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจร้านขายเสื้อผ้า ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

3) ในการศึกษาครั้งถัดไป ผู้วิจัยหรือนักศึกษาสามารถนำรูปแบบหรือโมเดลการศึกษาดังกล่าวไปประยุกต์หรือศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจในจังหวัดอื่น ๆ นอกเหนือจากจังหวัดชลบุรีได้ เนื่องจากการเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) อย่างเป็นวงกว้างและประสบปัญหาเช่นเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

- Agbim, K. C. (2019). Determining the Contributory factors to successful succession and post-succession performance of family-owned SMEs in South Eastern Nigeria. *International Entrepreneurship Review*, 5(2), 53-73.
- Ajjimakul, S., Piriyaikul., R., & Khantanapha, N. (2022). Construction Business Performance from Creative Development Value-Based Management and Profitability Assessment. *Modern Management Journal*, 20(1), 74-87. [in Thai]
- Akhotmi, B., & Phokha, A. (2022). Adaptation Strategies and Survival of Small and Medium Enterprises in Kalasin Province. *Journal of Accountancy and Management*, 14(1), 44-53. [in Thai]
- Andries, P., & Debackere, K. (2006). Adaptation in new technology-based ventures: Insight at the company level. *International Journal of Management Review*. 8(2), 91-112.
- Atawongsa, S. (2012). *Effects of Entrepreneurial Orientation and Enterprise Characteristics Toward Thai SMEs's Growth* [Doctor's thesis]. Dhurakit Pundit University. <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/Detail/271115> [in Thai]
- Beckhard, R., & Gibb Dyer, W. Jr. (1983). SMR forum: Management Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59-65.
- Boonchom, W. (2019). The Effects of Entrepreneurial Characteristics on the Street Vendors' Success in Khon Kaen. *Journal of Business Administration*, 8(2), 90-102. [in Thai]
- Boonkra, P. (2021). *The using of Differentiation Strategies influencing the decision to select Desert Cafe of the Consumers in Bangkok, the case study of After You* [Master's thesis]. Bangkok University. http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/4844/3/papawit_boo.pdf [in Thai]
- Boonnumsirikij, P., & Panchompoo, C. (2023). Structural Equation Modeling of Servant Leadership, Entrepreneur Attributes and Organizational Digital Transformation Strategies on Organizational Survival of Real Estate Business in Digital Transformation in Thailand. *Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal*, 6(2), 48-70. [in Thai]
- Boonyanantkul, P. (2017). Store layout and behaviors using traditional store of customer. *SAU Journal of Social Science & Humanities*, 1(2), 10-19. [in Thai]
- Bumpensanti, S., Vigripat, T., & Kobjaiklang, C. (2017). Factors Influencing Succession Transfer on Chemical Family Business in Thailand. *Journal of Community Development Research*, 10(1), 74-91. [in Thai]

- Bunnapa, C. (2016). *Entrepreneurial Features and Business Opportunities Affecting Entrepreneurial Success in Construction Material Business in Bangkok* [Master's thesis]. Bangkok University. http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/2128/3/chalita_bunn.pdf [in Thai]
- Business line and life. (2023). *Grocery store, Community economy to drive the Thai Economy*. <https://www.businesslineandlife.com/blogs/id/31> [in Thai]
- Chaing, H., & Yu, H. J. (2018). Succession and corporate performance: the appropriate successor in Family firm. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(1), 58-67.
- Chinogunum, A. V. (2015). Management Succession Planing and Corporate Survival in Nigeria: A Study of Banks in Portharcourt. *European Journal of Business and Management*, 27(7), 153-176.
- Chokpromanan, W. (2014). *The Affecting Entrepreneur Characteristic on Business Success on Store Entrepreneur in Don Wai Floating Market, NakhonPathom Province* [Master's thesis]. Silpakorn University. https://sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/9939/MA_Wanvisa_Chokpromanan.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Thai]
- Churutieb, P., & Phokha, A. (2023). The Effect of Entrepreneurial Characteristics on Construction Business Survival in Kalasin Province. *Journal of Management Science Research*, 7(2), 111-123. [in Thai]
- Courtney Gupta. (2023). *6 Tips to Improve Customer Focus for your Business*. <https://www.zendesk.com/in/blog/what-is-customer-focus/> [in Thai]
- Department of Industrial Promotion. (2022). *Article: Characteristics of a Successful Entrepreneur*. RYT9. <https://www.ryt9.com/s/ryt9/112106> [in Thai]
- Digimusketeers. (2022). *Brand Differentiation: Creating a Difference from Similar Product*. <https://digimusketeers.co.th/blogs/online-marketing/brand-differentiation> [in Thai]
- Dokthaisong, B. (1998). *Organization Management* (9th ed.). Printing House. [in Thai]
- Eastern Economic Corridor. (2020). *U-Tapao Airport and Eastern Aviation City*. <https://www.eeco.or.th/th/utapao-airport-and-the-eastern-aviation-city> [in Thai]
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, L. (1997). *Generation to Generation; Life Cycle of the Family Business*. Havard Business School Press.
- Jirawanttanant, S. (2023). The Competitive Advantage of Room Rental Business During Covid 19 Relate to the Success of Business Organization in Khlong Luang District, Phathum Thani Province. *Journal of the Association of Researchers*, 28(2), 68-81. [in Thai]

- Kaidee. (2021). *Chonburi, a province worth investing in real estate*. <https://www.kaidee.com/blog/chonburi-properties/> [in Thai]
- Kallayanadhammo, T., & Sisabai, S. (2021). Succession Planing to Prepare for Change in the Organization. *Journal of MCU Social Science Review*, 12(4), 457-470 [in Thai]
- Kamyinyong, P. (2016). *Maximizing the Value of Material scraps and Turning into Eco Products Case study: Home Decoration Products from Wood scraps* [Master's thesis]. Bangkok University. http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1901/3/piyaporn_kamy.pdf [in Thai]
- Kanatanasarn, B. (2024). *Customer Focused*. NAIRENR. <https://shorturl.asia/4eIgo> [in Thai]
- Kanja, K. B. (2018). *Factors Affection the Survival of Family Business Beyond Three Generation: A Case Study of Levi house Construction and Engineering Limited (SMEs)* [Bachelor's thesis]. University of the Free State. <https://core.ac.uk/download/pdf/224836807.pdf>
- Kimthiaw, A., Suwanwijit, W., & Sirichote, O. (2021). Market adjustment for the survival of tradition retail store operators In Sungai Kolok Cistrict Narathiwat Province. *Narkbhutparitat Journal*, 13(2), 160-170. [in Thai]
- Klamlai, A., & Ekkaphan, M. (2021). Effect of Management on Survival of Community Product Standard Certified Groups in the Upper Northeast Region. *Journal of Accountancy and Management*, 14(1), 106-114. [in Thai]
- Koetket, P. (2021). *The Guideline for Family Business Succession in Construction Material Retailer Business: Multiple case studies Research in Muang District, Sukhothai* [Master's thesis]. Naresuan University. <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5299/3/PearanatKoetket.pdf> [in Thai]
- Kramwon, S. (2021). *The Adaptation of The Restaurant and Café Entrepreneur in The Covid-19 Situation Around Bangkok Area* [Master's thesis]. Dhurakij Pundit University. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Satakamon.Kram.pdf> [in Thai]
- Kulrattavijitra, V. (2017). *The Factors of Business Innovation Affecting The Performance of Small and Medium Enterprises* [Master's thesis]. Thammasart University. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5323032135_6744_5753.pdf [in Thai]
- Lasitamas, P., Na Pathum, S., & Apichartthanakul, N. (2015). An Adaptation Strategy of Survival for AEC's Traditional Retailer outlet Business in Thailand. *Journal of Graduate School of Commerce-Burapha Review*, 10(2), 1-9.
- Likert. (1970). *The Human Organization* (5th ed.). Prentice-Hall International.

- Longtunman. (2023). *Thai grocery stores are not as bad as people think*. <https://www.longtunman.com/43553> [in Thai]
- Morgan, M., Okon, E. M., Amadi. C., Emu., W. H., & Ogar, A. (2021). *Dynamic capabilities of family Business: a catalyst for survival and growth. Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 137-150.
- Naemhom, T., & Lounchumroen, S. (2022). Personality Factors and Entrepreneur's Business Management Potential Affecting Electric Car Business Operation in Thailand. *Ph.D. in Social Science Journal*, 12(3), 628-641. [in Thai]
- Namwong, W., Wannasiri, P., Klomthongjareon., K., & Bimai, C. (2019). Entrepreneurial Orientation of Retail Business owners participating in The Blue Flag Project in The Upper Northern Region of Thailand. *Maejo Business Review*, 1(1), 48-59. [in Thai]
- National Statistical Office Ministry of Digital Economy and Society Thailand. (2018). *The Labor Force Survey Whole Kingdom Quarter 2 : April-June 2018*. https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2023/20230502104516_67495.pdf [in Thai]
- Neneh, B. N. (2011). *The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Business Practices on The Long Term Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs)* [Dissertation Degree]. University of the Free State. <https://fondby.com/ml9m>
- Ngiamsoombat, K., Songsrirote, N., & Puangpornpitag, S. (2018). The Impact of the Efficient Applied Technologies toward Printed Matters Business in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, 10(2), 167-177. [in Thai]
- Nuchaikeaw, T., & Nakphin, S. (2021). *Entrepreneurial Characteristics and Digital Literacy Affecting Survival of Oil Palm Ramp Business in Krabi Province* [Master's thesis]. Suratthani Rajabhat University. https://www.ir.sru.ac.th/bitstream/123456789/846/1/thawor_is_mba64.pdf [in Thai]
- Ogbari, M., Akinyele, F. A., & Dibia, K. (2015). Succession Planning and Its Impact on Organizational Survival. *JORIND*. 13(2), 1596-8303.
- Okoh, E. E., Worlu, R. E., Oyewunmi, O. A., & Falola, H. O. (2021). The Moderating Effect of Succession Planing on Inheritance Culture and Business survival of selected Family-owned schools in South-West, Nigeria. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(4), 1-15.
- Onwongprem, W. (2018). *The Adaptation of Marketing Strategy for Creative Value Perception on Thai Original Cuisine of Thailand* [Doctor's thesis]. Siam University. <https://shorturl.asia/to0Up> [in Thai]

- Pattanawongwaran, A. (2023). *Differentiation Strategies Influencing the Decision to Select Parcel Delivery Service of the Consumers in Bangkok, The case Study of Flash Express co., Ltd.* [Master's thesis]. Bangkok University. http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/5425/1/anapat_patt.pdf [in Thai]
- Penpokai, N., & Pakasat, N. (2018). The Influences of Organizational Competency, Business Strategy, Leadership and Knowledge Management effect on Business Growth and Organizational Survival of The Automotive Parts Industry. *Veridian E-Journal*, 11(2), 1-20. [in Thai]
- Petvirojchai, S. (2021). *Succession Planning: 6 Factors for Planning Succession for Maximum Benefits*. HREX. <https://th.hrnote.asia/recruit/210716-succession-planning/> [in Thai]
- Pharktoop, P., & Eiamsamut, S. (2012). *Adaptation Strategies for the Survival of Small Retailers in Samutsakhon Municipal area, Samutsakorn Province* [Bachelor's thesis]. Silpakorn University. <https://mis.ms.su.ac.th/MISMS02/PDF01/2555/GB/2.pdf> [in Thai]
- Phiphatphong, D., Uengpaiboonkit, A., Amorsin, A., Namwong, A., & Saythai, N. (2023). Effects of Innovation on the Competitive Advantage of Small and Medium Entreprises in Surin Province. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 20(1), 111-123. [in Thai]
- Phoyu, N. (2023). *Why is it called a grocery store?*. stkcsociety. <https://shorturl.asia/rFTKm> [in Thai]
- Pinta, L. (2023). Adaptation Strategies of SMEs Entrepreneurs in Northern Part of Thailand for Business Survival under the Coronavirus Disease (COVID-19) Situation. *Maejo Business Review*, 5(1), 92-113. [in Thai]
- Porter, M. E. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. The Free Press USA.
- Posiri, S., & Wetprasit, W. (2021). Strategies for Creating a Competitive Advantage in the Elderly Care Business in Thailand. *Srinakharinwirot Business Journal*, 12(2), 20-37. [in Thai]
- Rensch, B. (1960). *Evolution above the species level*. Columbia University
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.
- Ruangyangmi, R. (2022). Adaptation Strategies for the Continued Existence of Small Restaurants during the Covid-19 Situation in Phuket Province. *Journal of International Studies*, 13(1), 77-124. [in Thai]
- Rwigema, H., & Venter, R. (2004). *Advance Entrepreneurship*. Oxford University Press.

- Salika. (2023). 7 Intrepreneur Characteristics, Entrepreneurial Attitudes That Employees should have to drive Organizations through every crisis In *The Disruptive Era*. <https://www.salika.co/2023/05/31/how-to-build-7-intrapreneur-mindset/> [in Thai]
- Sebora, T. C. (2008). Experiential Entrepreneurship in the Classroom: Effects of Teaching Methods on Entrepreneurship Career. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 29-42.
- Sirijanusorn, A. (2011). Family business succession: Process of building relationships. For survival and Sustainability. *Suddhiparitat*, 25(77), 107-124. [in Thai]
- Srilaphat, S. (2020). *Relationship between Value Added Product Strategy and Organization Survival of SMEs in Northeastern* [Master's thesis]. Mahasarakham University. <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1275/1/58010952003.pdf> [in Thai]
- Srisatanon, P. (2022). Management Factors Affecting the Survival of Private Institutions of Higher Education in Thailand. *Rajapark Journal*, 16(46), 98-113. [in Thai]
- Sruyrop, S., Purateeranrath, T., & Suwannaputit, U. (2022). Marketing Mix Factors Affecting the Decision-Marketing Behavior of Consumers to Use the Traditional Retail Stores in Surin Municipality, Surin Province. *Journal of Management Science Research*, 6(3), 172-186. <https://so02.tcithaijo.org/index.php/jmsr/article/view/257396/175325> [in Thai]
- Sukonkantachat, S. (2017). Management of Entrepreneur's Local Retailers Business in Tambol Sawathee Amphoe Maung Changwat Khon Kaen Province to Promote Economic Community the Marketing of Product, OTOP. *Research 4.0 Innovation and Development SSRU's 80th Anniversary*, 8(1), 2551-2560. [in Thai]
- Tan, K. O., & Rasil, A. (2012). Application of focus index in new product development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 446-450.
- Thailandplus. (2020). *Urgent!!! Grocery store operators must quickly adapt after consumer behavior changed during the COVID-19 outbreak and step into a new normal way*. <https://www.thailandplus.tv/archives/164205> [in Thai]
- ThaiPublica. (2019). *Analysis of 5 problems of Thai grocery store: There are many but so fragile, and no successors, So what can we do?*. <https://thaipublica.org/2019/10/bot-research-retail-modern-trade/> [in Thai]
- Thavonsiri, P., & Jadesadulug, V. (2015). The Adaptation for Survival of Local Drinking Water Entrepreneurs in Muang, Kanchanaburi Province. *Veridian E-Journal*, 8(2), 2171-2187. [in Thai]

- Thavornviriyant, S. (2017). *The Impacts of The Expansion of Modern Retail Shops on Traditional Retail Shops in Mab-Yangporn Sub-District, Amphoe Pluakdaeng, Rayong Province* [Master's thesis]. Burapha University. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/1234567890/8766/59930052.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Thai]
- Trakoolchokumnuay, S. (2013). *Succession in Family Business of Yonpholdee Company Limited* [Master's thesis]. Silpakorn University. <https://sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/12448/fulltext.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [in Thai]
- Treewichit, W., & Kosithanin, C. (2019). Influence of Marketing Strategy and Technological Innovation Management on Competitive Advantage of Automotive Parts Industries in Thailand. *Veridian E-Journal*, 12(4), 831-845. [in Thai]
- Turatanmanon, P. (2021). *The Effect of Business factors, Entrepreneur Characteristics and Competitive Strategies on the Success of On-line Bakery Business* [Master's thesis]. Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1540/1/gs631110144.pdf> [in Thai]
- Udomdat, A., Jareonchai, K., & Sansom, K. (2019). Marketing Adaptation Strategy for Competitive Advantage of Traditional Retailers in Maha Sarakham Province. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 454-464. [in Thai]
- Ungerer, M., & Mienie, C. (2018). A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generation Family Business. *International Journal of Family Business and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Vanvilay, S., Phakphian, P., & Po-ngam, J. (2023). Guidelines for Adaption for Survival of the Hotel and Accommodation Business in Park Chong city, Champasak Province, Lao PDR. *Journal of MCU Ubon Review*, 8(3), 1492-1504. [in Thai]
- Wongrattanasopon, T. (2023). *Grocery Never die: Thai grocery stores, a trusted friend that never die from the community*. The Matter. https://thematter.co/brandedcontent/grocery_never-die/213458 [in Thai]
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3th ed.). Harper and Row.
- Yaowaratn Lee, W., Friestad, P., & Chanruang, S. (2017). Causal Factors Influencing Development of Organizational Survival for Companies Listed in Thailand. *Suranaree Journal of Science and Technology*, 11(1), 109-129. [in Thai]