

การจัดการและคุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีก ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

Management and Service Quality Affecting the Survival of Small Retail Businesses in Northeastern Thailand

สถาพร คูประทุมศิริ¹, พิศมัย จารุจิตติพันธ์², ณัฐภัสสร ธนาบวรพาณิชย์³

¹คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, sathaporn.koop@northbkk.ac.th

²คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, pisamai.ja@northbkk.ac.th

³คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, nutpatsorn.ta@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการ การให้บริการ 2) ศึกษาการจัดการคุณภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของ ธุรกิจ และ 3) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาด เล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลทฤษฎีและ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน โดยกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักภายใต้ หลักการกำหนดขนาดตัวอย่างขั้นต่ำของเทคนิคเดลฟาย และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป มีผลประกอบการเติบโตต่อเนื่อง และนักวิชาการของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอโดยการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการดำเนินงานแบบ ปรับตัวตามสถานการณ์ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังซื้อ ส่งผลให้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทรัพยากร และ ศักยภาพผู้ประกอบการ รวมถึงการจัดการการให้บริการที่ยังขาดความเป็นระบบ 2) การจัดการคุณภาพ การให้บริการทั้ง 5 มิติ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความไว้วางใจ และ การเอาใจใส่ลูกค้า ร่วมกับความสามารถในการดำเนินธุรกิจด้านการควบคุมต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเฉพาะการใช้ ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นข้อได้เปรียบแข่งขัน และ 3) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง แรงกดดันและปัจจัยสนับสนุนที่ผู้ประกอบการต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว

คำหลัก: ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก, คุณภาพการให้บริการ, ความอยู่รอดของธุรกิจ, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Abstract

This research aimed to: 1) examine the current conditions, problems, and obstacles related to service management; 2) investigate quality management and business operational capabilities for business survival; and 3) explore external environmental factors affecting management for the survival of small retail businesses in the northeastern region of Thailand.

This study employed a qualitative research approach by utilizing secondary data and collecting opinions from 19 experts. The number of experts, who served as key informants, was determined based on the minimum sample size principle of the Delphi technique. A purposive sampling method was applied, including entrepreneurs with at least five years of experience and consistent business growth, as well as academics from relevant organizations.

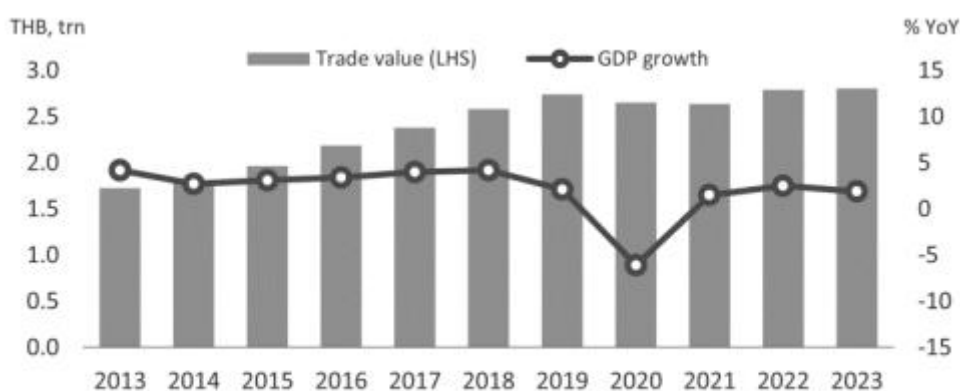
The findings revealed that: 1) small retail businesses in the Northeastern region operate under an adaptive management approach in response to fluctuating conditions and limited purchasing power. As a result, they face challenges related to economic constraints, resource limitations, and entrepreneurial capabilities, as well as a lack of systematic service management; 2) service quality management across five dimensions-tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy-together with business operational capabilities, including cost control, differentiation, and niche market focus, are key factors influencing business survival. In particular, maintaining strong customer relationships serves as a significant competitive advantage; and 3) External environmental factors-political, economic, social, technological, environmental, and legal-significantly influence business operations, acting as both pressures and supporting factors that require continuous adaptation by entrepreneurs to ensure long-term survival.

Keywords: Small retail businesses, service quality, business survival, northeastern Thailand

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย โดยมีบทบาทในการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ผู้บริโภคในทุกระดับพื้นที่ อีกทั้งยังเป็นแหล่งสร้างรายได้และการจ้างงานในวงกว้าง โดยในปี พ.ศ. 2566 ภาคการค้าส่งและค้าปลีกมีมูลค่าสูงถึง 2.8 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.7 ของ

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งอยู่ในลำดับรองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2567) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวม อย่างไรก็ตาม โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากรูปแบบร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยที่มีการบริหารจัดการอย่างไม่เป็นระบบ ไปสู่รูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการบริหารจัดการเชิงระบบ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีเครือข่ายการค้าเงินธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นในอุตสาหกรรม



Source: The National Economic and Social Development Council (NESDC)
Note: GDP & wholesale & retail trade value at current market prices

ภาพประกอบ 1 มูลค่าการค้าส่งและค้าปลีกเทียบกับการเติบโตของ GDP

ที่มา: นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2567

ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก โดยเฉพาะในรูปแบบร้านค้าปลีกดั้งเดิม ยังคงมีบทบาทสำคัญในระดับชุมชน เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ได้อย่างใกล้ชิด และมีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจประเภทนี้มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น การขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีที่จำกัด รวมถึงข้อจำกัดด้านเงินทุนและทรัพยากร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (อนุศาสตร์ สระทองเวียง, 2554) ขณะเดียวกัน การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการจัดการด้านโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้บริการที่ทันสมัยและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดึงดูดลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการเติบโตของการค้าออนไลน์ (E-commerce) และรูปแบบการจำหน่ายสินค้าแบบผสมผสาน (Omnichannel) ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค และส่งผลให้พฤติกรรมการซื้อสินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2566 สัดส่วน

ยอดขายสินค้าออนไลน์คิดเป็นร้อยละ 20.9 ของมูลค่าค้าปลีกทั้งหมด เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 6.2 ในปี พ.ศ. 2562 (นรินทร์ ต้นโพธิ์, 2567) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดเล็กต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัว ทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ การพัฒนารูปแบบการให้บริการ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

ในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีข้อจำกัดด้านรายได้และโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคต่อหัว (GPP per capita) อยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กจึงเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายมากกว่าพื้นที่อื่น ทั้งในด้านกำลังซื้อของผู้บริโภค การเข้าถึงทรัพยากร และความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่และแพลตฟอร์มออนไลน์ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดของผู้ประกอบการมีความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการจัดการธุรกิจ หรือคุณภาพการให้บริการ ในธุรกิจค้าปลีก รวมถึงการศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังไม่พบข้อจำกัดสำคัญ กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาปัจจัยดังกล่าวแยกส่วน หรือมุ่งเน้นในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่หรือในเขตเมืองเป็นหลัก อีกทั้งยังขาดการศึกษาที่บูรณาการปัจจัยด้านการจัดการคุณภาพการให้บริการและสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สะท้อนมุมมองเชิงลึกจากผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญในประเด็นดังกล่าวค่อนข้างจำกัด ดังนั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการ คุณภาพการให้บริการ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอด จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในระดับภูมิภาคให้มีความเข้มแข็งและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการการให้บริการของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการคุณภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษา ได้แก่ ข้อมูลทฤษฎีและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการให้บริการของธุรกิจค้าปลีก และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ประกอบด้วยผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไปและมีผลประกอบการเติบโตต่อเนื่องในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และนักวิชาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างภายใต้หลักการการกำหนดขนาดตัวอย่างขั้นต่ำของเทคนิคเดลฟาย (Jensen, 1996) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แยกตามคุณลักษณะ ประกอบด้วย

1. ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป และมีผลประกอบการเติบโตต่อเนื่องในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 10 คน
2. ผู้บริหารในกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/นักวิชาการที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก จำนวน 9 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจ และยกระดับคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2. หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย มาตรการ หรือแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กเป็นผลมาจากการบูรณาการของหลายปัจจัย ทั้งด้านการจัดการ คุณภาพการให้บริการ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการธุรกิจ (Management) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยแนวคิดการจัดการประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (Daft, 2016) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ งานวิจัยของ Peter F. Drucker (2007) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดเล็กที่ผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ

คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า โดย A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml และ Leonard L. Berry (1988) ได้พัฒนาโมเดล SERVQUAL ซึ่งอธิบายคุณภาพการให้บริการผ่าน 5 มิติ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ การตอบสนอง ความมั่นใจ ความเอาใจใส่ และลักษณะทางกายภาพ โดยงานวิจัยจำนวนมากพบว่าคุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว (Kotler & Keller, 2016)

ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Business Capability) สามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งเสนอโดย Jay Barney (1991) โดยระบุว่าองค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จากทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ (VRIN) ดังนั้น ธุรกิจขนาดเล็กที่สามารถพัฒนาความสามารถเฉพาะ เช่น การบริหารต้นทุน การตลาด และการใช้เทคโนโลยี จะมีโอกาสในการอยู่รอดและเติบโตได้มากกว่าคู่แข่ง

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจแต่ไม่สามารถควบคุมได้ โดย Michael E. Porter (2008) ได้เสนอกรอบแนวคิด Five Forces Model ซึ่งอธิบายถึงแรงกดดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม ขณะที่แนวคิด PESTEL ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งล้วนส่งผลต่อโอกาสและข้อจำกัดของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความอยู่รอดของธุรกิจ (Business Survival) เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยสะท้อนถึงความสามารถในการดำรงอยู่และการปรับตัวในระยะยาว งานวิจัยของ Howard E. Aldrich และ Ellen R. Auster (1986) ชี้ให้เห็นว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว

ต่อสภาพแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะทำงานศึกษาของ David J. Storey (1994) พบว่าปัจจัยด้านผู้ประกอบการ การจัดการ และสภาพแวดล้อม มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็ก

โดยสรุป วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านการจัดการ คุณภาพการให้บริการ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอก ล้วนมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ที่มุ่งศึกษาปัจจัยดังกล่าวในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มีใช้วิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) ทำการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่มีลักษณะแบบโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ทำการศึกษาวิจัยในเชิงลึกมุ่งเน้นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งหมด 19 คน โดยใช้การเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติ ประกอบด้วย เป็นผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตในประเทศไทย ที่จดทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ภาคการผลิตอุตสาหกรรม มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจไม่น้อยกว่า 5 ปี, นักวิชาการหรืออาจารย์ในระดับอุดมศึกษา, และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตัวแทนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นด้วยตนเอง ตามกรอบที่ได้รับจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

4.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างกรอบแนวคิด

4.2 ร่างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์และครอบคลุมตัวแปรที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัย

4.3 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย ทุนจดทะเบียน จำนวนการจ้างงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ และจำนวนสาขาแบบสอบถามมีคำถามแบบปลายปิด เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามสภาพจริง

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค การจัดการ คุณภาพการให้บริการ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ความอยู่รอดของธุรกิจของธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือประเด็นคำถาม

4.4 ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหาและข้อความ ความชัดเจนของภาษา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความครอบคลุมและตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยประกอบด้วย 1) การตรวจสอบด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ผู้ประกอบการค้าปลีกและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 2) การตรวจสอบด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้ทั้งข้อมูลทุติยภูมิร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และ 3) การตรวจสอบด้านผู้วิจัย/ผู้ให้ข้อมูล (Investigator Triangulation) โดยนำข้อมูลที่ไปเปรียบเทียบกับ วิเคราะห์ความสอดคล้อง และตรวจสอบความถูกต้องร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ดังนี้

5.1 ขอนหนังสืออนุญาตจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5.2 ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อนัดหมายวัน เวลา และรูปแบบในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

5.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองโดยแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

7. การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย การนำเสนอข้อมูลจะอยู่ในลักษณะการพรรณนาความ (Descriptive Presentation) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการการให้บริการของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบปรับตัวตามสถานการณ์ (adaptive management) ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ชะลอตัว ส่งผลให้ยอดขายภายในประเทศมีแนวโน้มไม่เติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ประกอบการบางส่วนจึงมีการปรับกลยุทธ์ โดยขยายช่องทางการจำหน่ายไปยังตลาดประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สปป.ลาว เพื่อกระจายความเสี่ยงและเพิ่มแหล่งรายได้ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ประกอบการมีการปรับโครงสร้างสินค้า โดยลดสัดส่วนสินค้าที่มีความเสี่ยงสูง เช่น สินค้าอาหารสด และเพิ่มสินค้าที่มีอายุการเก็บรักษานาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังและลดความสูญเสีย สะท้อนถึงการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงมากกว่าการสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจโดยรวมยังคงมีลักษณะพึ่งพาประสบการณ์ของผู้ประกอบการเป็นหลัก และขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรยังไม่สามารถยกระดับสู่ความยั่งยืนได้อย่างเต็มที่

1.2 ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับการจัดการของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคหลักของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กสามารถจำแนกได้เป็น 3 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ได้แก่ กำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง และการแข่งขันด้านราคากับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองต่ำและมีอัตรากำไรลดลง (2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ เช่น การขาดเงินทุนหมุนเวียน การบริหารสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการขาดระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และ (3) ข้อจำกัดด้านศักยภาพผู้ประกอบการ โดยเฉพาะการขาดความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ การใช้เทคโนโลยี และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันท่วงที ปัจจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กไม่ได้เป็นเพียงปัญหาเชิงปฏิบัติการ แต่ยังเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อความสามารถในการอยู่รอดในระยะยาว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดำเนินงานแบบปรับตัวตามสถานการณ์ ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังซื้อและการแข่งขัน ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์ด้วยการขยายตลาดและปรับโครงสร้างสินค้า แต่ยังคงขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ปัญหาหลัก ได้แก่ ข้อจำกัดเชิงเศรษฐกิจ ทรัพยากร และศักยภาพผู้ประกอบการ ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้การปรับตัวและการบริหารคุณภาพการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอด

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 การจัดการคุณภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

2.1 การจัดการคุณภาพการให้บริการ

2.1.1 ลักษณะทางกายภาพ (Tangibles) พบว่า แม้ว่าร้านค้าส่วนใหญ่จะมีข้อจำกัด ด้านขนาดและเงินลงทุน แต่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในร้าน เช่น ความ สะอาด ความเป็นระเบียบ และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อการ รับรู้คุณภาพการให้บริการของลูกค้าโดยตรง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายมีการปรับปรุงรูปแบบร้าน ให้มีความทันสมัยมากขึ้น อันสะท้อนถึงความพยายามในการยกระดับภาพลักษณ์ธุรกิจเพื่อเพิ่มความ สามารถในการแข่งขัน

2.1.2 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการรักษา มาตรฐานของสินค้าและความสม่ำเสมอในการให้บริการ โดยมุ่งเน้นการจัดหาสินค้าให้เพียงพอและตรง ตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ในระยะยาว และมีผลต่อการรักษาลูกค้าอย่างยั่งยืน

2.1.3 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) พบว่า ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก มีความได้เปรียบด้านความยืดหยุ่นในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่าง รวดเร็วและเฉพาะเจาะจง เช่น การจัดหาสินค้าตามคำสั่งซื้อหรือการปรับรูปแบบการให้บริการให้เหมาะสม กับลูกค้าแต่ละราย ซึ่งสะท้อนถึงความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อ เปรียบเทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

2.1.4 ความไว้วางใจ (Assurance) พบว่า การให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าในระดับที่เหมาะสมของผู้ประกอบการ ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าใน การตัดสินใจซื้อสินค้า อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงที่ลูกค้ารับรู้ (perceived risk) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการ ส่งเสริมความเชื่อมั่นต่อธุรกิจ

2.1.5 การเข้าถึงจิตใจ (Empathy) พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างผู้ประกอบการ และลูกค้าในชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้า โดยผู้ประกอบการ สามารถให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคลได้อย่างยืดหยุ่น ซึ่งสะท้อนถึงการใช้งบประมาณ (social capital) เป็นกลไกในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ

2.2 ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

2.2.1 ด้านต้นทุน พบว่า ผู้ประกอบการมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนและลดความสูญเสีย ในกระบวนการดำเนินงาน เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การลดต้นทุนแฝง และการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดด้านอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากปริมาณ การสั่งซื้อที่ไม่สูง ส่งผลให้ไม่สามารถลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

2.2.2 ด้านความแตกต่าง พบว่า ผู้ประกอบการสร้างความแตกต่างผ่านการนำเสนอสินค้าเฉพาะ การจัดรูปแบบร้านค้า และการให้บริการที่เป็นกันเอง ซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์ของธุรกิจในระดับชุมชน นอกจากนี้ การสร้างประสบการณ์การซื้อสินค้า (Customer Experience) ที่ใกล้ชิดและยืดหยุ่นยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แม้จะไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยตรง

2.2.3 ด้านลูกค้าเฉพาะกลุ่ม พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้าในพื้นที่หรือกลุ่มเฉพาะ (niche market) ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงจุด และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าในชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาฐานลูกค้าและลดแรงกดดันจากการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการในด้านสภาพแวดล้อมร้าน ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความมั่นใจ และความเอาใจใส่ต่อความต้องการลูกค้า ใช้ความสัมพันธ์ในชุมชนสร้างความภักดีและได้เปรียบเชิงแข่งขัน ด้านความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการควบคุมต้นทุน สร้างความแตกต่างผ่านสินค้าเฉพาะ ประสบการณ์ลูกค้า และตลาดเฉพาะกลุ่ม ช่วยรักษาฐานลูกค้าและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการเมือง (Political) พบว่า นโยบายภาครัฐและมาตรการส่งเสริมผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร เช่น แหล่งเงินทุน และโครงการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายหรือความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ และส่งผลในเชิงกำกับต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการ

3.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและรายได้ของธุรกิจ โดยภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างระมัดระวังมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายลดลงและบีบให้ผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์ด้านราคาต้นทุน และการบริหารสินค้า ซึ่งสะท้อนบทบาทของเศรษฐกิจในฐานะ “แรงกดดันหลัก” ต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

3.3 ด้านสังคม (Social) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น ความต้องการความสะดวก รวดเร็ว และประสบการณ์การซื้อสินค้า ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกต้องปรับรูปแบบการให้บริการและการนำเสนอสินค้าอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านสังคมจึงทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดทิศทางความต้องการของตลาด และมีผลในเชิงกำกับต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3.4 ด้านเทคโนโลยี (Technological) พบว่า เทคโนโลยีมีบทบาททั้งในเชิงโอกาสและข้อจำกัด กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขยายช่องทาง

การตลาด เช่น การขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงและทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้ประกอบการทำให้เกิดความได้เปรียบ-เสียเปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจึงทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ

3.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) พบว่า กระแสการบริโภคที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อรูปแบบสินค้าและพฤติกรรมทางเลือกของผู้บริโภค เช่น ความต้องการสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือการลดใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติก ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นแรงผลักดันเชิงแนวโน้ม (Trend Driver) ที่มีผลต่อการปรับตัวของธุรกิจในระยะยาว

3.6 ด้านกฎหมาย (Legal) พบว่า ข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น ภาษี การจดทะเบียนธุรกิจ และมาตรฐานสินค้า มีผลต่อโครงสร้างต้นทุนและกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร อาจได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ปัจจัยด้านกฎหมายจึงทำหน้าที่เป็นทั้งข้อจำกัดและกรอบกำกับการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ทั้งการเมืองและนโยบายสนับสนุน เศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ผู้ประกอบการต้องปรับรูปแบบการให้บริการและกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดระยะยาว

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะการดำเนินงานที่เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ (adaptive management) ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ชะลอตัว ส่งผลให้ผู้ประกอบการมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ เช่น การปรับโครงสร้างสินค้าเพื่อลดความเสี่ยง และการขยายช่องทางตลาดเพื่อกระจายรายได้ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวในระยะสั้นมากกว่าการสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจยังคงพึ่งพาประสบการณ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก และขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของธุรกิจยังไม่สามารถยกระดับไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคที่พบไม่ได้จำกัดอยู่เพียงระดับการดำเนินงาน แต่มีลักษณะเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ทั้งด้านเศรษฐกิจ ทรัพยากร และศักยภาพของผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวในระยะยาว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงความสามารถในการจัดการภายในเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวภา ปฐมสิริกุล และคณะ (2560) ที่ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย พบว่า ธุรกิจขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านกลยุทธ์การตลาดและทรัพยากร แม้ว่าจะมีศักยภาพ

ด้านการดำเนินงานบางส่วน แต่ยังไม่สามารถพัฒนาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงวิเคราะห์ของ SCB EIC (2567) ที่ระบุว่า SMEs ไทยประสบปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยี และการแข่งขันที่เสียเปรียบธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจลดลง และยังคงสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาธุรกิจ SMEs ไทยในปัจจุบัน ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เชิงรุก เช่น การใช้นวัตกรรม ข้อมูล และการสร้างแบรนด์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ และยังคงสอดคล้องกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2566) ที่ระบุว่าภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคโดยตรง และ ธนาคารออมสิน (2562) ที่ชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันระหว่างค้าปลีกดั้งเดิมและค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแรงกดดันสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการคุณภาพการให้บริการของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กครอบคลุมทั้ง 5 มิติ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความไว้วางใจ และการเข้าถึงจิตใจ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานด้านการให้บริการควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในชุมชน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้คุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้าในระยะยาว ทั้งนี้ จุดเด่นสำคัญของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กคือความยืดหยุ่นและความใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ในขณะที่ความความสามารถในการดำเนินธุรกิจพบว่า ผู้ประกอบการมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการควบคุมต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งสะท้อนถึงการใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดด้านอำนาจต่อรองและทรัพยากร ทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาการสร้าง ความแตกต่างและความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกลไกหลักในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กเกิดจากการผสมผสานระหว่างคุณภาพการให้บริการและกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม โดยเฉพาะการใช้จุดแข็งด้านความสัมพันธ์และความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ ศรีสุข และคณะ (2562) ที่พบว่า คุณภาพการให้บริการตามแนวคิด SERVQUAL ทั้ง 5 มิติ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะมิติด้านการตอบสนองและความเอาใจใส่ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดเล็ก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานของ พัชรินทร์ อินทร์แก้ว (2563) ที่ศึกษาธุรกิจ SMEs ไทย พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) และความใกล้ชิดกับชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและทดแทนข้อจำกัดด้านทรัพยากรของธุรกิจขนาดเล็ก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล ใจดี และคณะ (2564) ที่ระบุว่า ผู้ประกอบการ SMEs มักใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับรายงานของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2565)

ที่ชี้ให้เห็นว่า SMEs ไทยควรเน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ควบคู่กับการใช้กลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม เพื่อเพิ่มความสามารถในการอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

3. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก โดยมีลักษณะเป็นทั้ง “แรงกดดัน” และ “ปัจจัยสนับสนุน” ที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค โครงสร้างการแข่งขัน และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ขณะที่ปัจจัยด้านสังคมมีบทบาทในการกำหนดแนวโน้มความต้องการของตลาด ส่วนปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับและเงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการภายในเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับ (moderating factors) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการธุรกิจและผลลัพธ์ด้านความอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2565) ที่ระบุว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของ SMEs ไทย โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ผันผวน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน (2564) ที่พบว่า ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กต้องเผชิญแรงกดดันจากทั้งปัจจัยเศรษฐกิจและการแข่งขันจากเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านช่องทางการจำหน่ายและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเมธ องกิตติกุล และคณะ (2563) ที่ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ SMEs ไทย พบว่า ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายภาครัฐ มีผลต่อโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานของ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างตลาดและความสามารถในการสร้างรายได้ของธุรกิจขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างทั้งด้านเศรษฐกิจ ทรัพยากร และศักยภาพผู้ประกอบการ รวมถึงได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาครัฐควรมีนโยบายสนับสนุนอย่างเป็นระบบ โดย

1. ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ
2. พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการด้านการบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. สนับสนุนการปรับตัวสู่การค้าดิจิทัล เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์
4. กำหนดนโยบายหรือมาตรการที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการแข่งขันระหว่างธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจฐานราก

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กขึ้นอยู่กับคุณภาพการให้บริการและกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้ประกอบการควรนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการตอบสนองและความเอาใจใส่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า
2. ใช้จุดแข็งด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าในชุมชน (Customer Relationship) เป็นกลไกหลักในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง
3. ปรับกลยุทธ์การแข่งขันโดยเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่แตกต่าง
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน เช่น การจัดการสินค้าคงคลังและการลดความสูญเสียในกระบวนการดำเนินงาน
5. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัล เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายและเข้าถึงลูกค้าใหม่
6. ติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อพัฒนางานวิจัยในประเด็นนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น การศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณา

1. ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังภูมิภาคอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบททางเศรษฐกิจและสังคม
2. ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น E-commerce หรือ AI ต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก

3. ศึกษาปัจจัยเชิงลึกด้านพฤติกรรมผู้ประกอบการ เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะดิจิทัลหรือแนวคิดเชิงนวัตกรรม

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ศรีสุข และคณะ. (2562). คุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในธุรกิจค้าปลีก. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 42(1), 85-102.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์*, 16(1), 85-102.
- ณัฐพล ใจดี และคณะ. (2564). กลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 19(2), 1-15.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2566*. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2568 จาก <https://www.bot.or.th>.
- ธนาคารออมสิน. (2562). *รายงานสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกและแนวโน้มธุรกิจค้าปลีกไทย*. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน.
- พัชรีภรณ์ อินทร์แก้ว. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 40(3), 45-60.
- เยาวภา ปฐมสิริกุล, โชติรส ขวานิช และเรียม ใจแสง. (2560). การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับลูกค้าผู้สูงอายุ เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(2), 110-124.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2564). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกไทย*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2566 จาก <https://www.gsb.or.th>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *สถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP)*. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.nesdc.go.th>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2565). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2565*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2566 จาก <https://www.sme.go.th>.
- สุเมธ องกิตติกุล และคณะ. (2563). ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อการดำเนินงานของ SMEs ในประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจ*, 12(2), 55-70.
- อนุศาสตร์ สระทองเวียน. (2554). ธุรกิจค้าปลีกประเทศไทย. *วารสารนักบริหาร*, 30(3), 134-142.
- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.

- Barney, Jay B. & Griffin, Ricky W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Daft, R. L. (2016). *Management*. (12th ed.). Cengage Learning.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15th ed.). Pearson.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- SCB Economic Intelligence Center (EIC). (2567). SMEs ไทยยิ่งแข่งยิ่งแพ้...ต้องแก้อย่างไรให้ตรงจุด. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2567 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/smes-competitiveness-220824>.
- Smart SME Thailand. (2568). *SMEs ไทย 2026 ปรับกลไกธุรกิจรับกระแสโลกเปลี่ยน*. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2567 จาก <https://www.thaipr.net/business/3678755>.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.