

# อิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

## The Influence of Adaptation Strategies on the Survival of Small Retail Businesses in the Digital Era in Mueang District, Loei Province

สุวภัทร ศรีบุรินทร์<sup>1</sup> จารุพร มีทรัพย์ทอง<sup>2</sup>

Suwaphat Sriburin<sup>1</sup> Jaruporn Meesuptong<sup>2</sup>

Corresponding Author's Email: Jaruporn.mee@Lru.ac.th<sup>2</sup>

(Received: May 13, 2024; Revised: August 21, 2024; Accepted: September 12, 2024)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมการปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย 2) ศึกษาความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย และ 3) ศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ ธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย จำหน่ายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ซึ่งมีพื้นที่ในการขายสินค้าไม่เกิน 64 ตารางเมตร จำนวน 336 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นรวม .947 โดยการสุ่มแบบบังเอิญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ 2) ระดับความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) กลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลส่งผลกระทบเชิงบวกกับความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ด้านการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า และด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การปรับตัว ร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ความอยู่รอดของธุรกิจในยุคดิจิทัล

### Abstract

This study aimed to: 1) investigated small retail businesses' adaptation strategies in the digital era within Muang District, Loei Province; 2) examined the survival of small retail businesses in the digital era in Mueang district, Loei province; and 3) analyzed the influence of adaptation strategies on the survival of small retail businesses in the digital era within Mueang district, Loei province. The research sample consisted of 336 small retail businesses in Mueang district, Loei province, selling consumer goods with a sales area of no more than 64 square meters. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of .947, employing accidental sampling. The statistics used for data analysis include percentage frequency, mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression analysis. The study findings revealed that the overall level of adaptation strategies among small retail business owners was high, encompassing five components: 1) the overall level of survival of small retail businesses in the digital era is high; and 2) the adaptation strategies of small retail businesses in the digital era positively affect the

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาดดิจิทัล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

<sup>1</sup> Master's Students, Master of Business Administration in Management Science, Faculty of Management Science, Loei Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer, Digital Marketing Discipline, Faculty of Management Science, Loei Rajabhat University

survival of these businesses, with four significant components: creating a retail store atmosphere, product differentiation, customer focus, and the use of technology in management, all of which were statistically significant at the .01 level.

**Keywords:** adaptation strategies, small retail businesses, business survival in the Digital age

## ความเป็นมาของปัญหา

เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนวิถีชีวิตผู้บริโภคให้เข้าถึงข้อมูลและซื้อสินค้าออนไลน์ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เกิดการปฏิวัติพฤติกรรมผู้บริโภคให้หันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดความสะดุดตรงที่ผู้บริโภคไม่ต้องออกจากบ้านก็สามารถซื้อของหรือชำระค่าบริการต่างๆ ได้อย่างปลอดภัย (มณีรัตน์ อนุโลมสมบัติ, 2560) โดยเฉพาะการให้บริการผ่านแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการธุรกิจขนส่ง ที่ร่วมมือกับพันธมิตรการค้าที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อยกระดับการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้า ภาวะดังกล่าวกระตุ้นการซื้อของผู้คนในสังคม เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ มีการใช้แรงงานคนน้อยลง ธุรกิจค้าปลีกจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ผ่านกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้กระแสโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สรัญญา บัลลังก์, 2564) เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลการค้นหาคำสั่งซื้อออนไลน์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ที่นำมาสู่การออกแบบกิจกรรมการตลาดให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการ และลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย สามารถซื้อสินค้าและบริการได้ทุกที่ทุกเวลา

อุตสาหกรรมค้าปลีกค้าปลีกในประเทศไทยมีมูลค่ารวม 2.8 ล้านล้านบาทในปี 2566 คิดเป็นสัดส่วน 15.7% ของ GDP สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมผลิตที่มีสัดส่วน 24.9% (กรุงศรี, 2567) ซึ่งเงินที่ใช้จ่ายในร้านค้าปลีกขนาดเล็กส่วนใหญ่จะหมุนเวียนอยู่ในชุมชน ดังนั้นถ้าร้านค้าปลีกขนาดเล็กมีจำนวนลดลง ทำให้เงินหมุนเวียนในชุมชนลดลง วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของชุมชนอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง ปัญหาของธุรกิจร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เกิดจากการไม่สามารถจัดการสินค้าภายในร้านให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย และราคาสินค้าที่ซื้อไปมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย (พัชราภรณ์ เลขยันต์, 2560) มีสินค้าค้างสต็อกจำนวนมาก เนื่องจากมีสินค้าที่ล้าสมัยไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า กลายเป็นสินค้าหมดอายุ (สินค้าเน่าเสีย) ซึ่งถ้าไม่มีการดำเนินการแก้ไข จะส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการต้นทุนการขายและกำไร ภาวะดังกล่าวธุรกิจร้านค้าปลีกได้เผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงจากธุรกิจออนไลน์และแพลตฟอร์มการค้าขายออนไลน์ จากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในปัจจุบันพบว่าภายในจังหวัดเลยมีจำนวนร้านค้าปลีกแจ้งปิดกิจการไปแล้ว 83 กิจการ จากจำนวนร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ยื่นขอจดทะเบียนพาณิชย์กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย จำนวนทั้งสิ้น 2,087 กิจการ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) การเลิกกิจการถือเป็นการสะท้อนปัญหาอย่างหนึ่งของการปรับตัวทางธุรกิจที่ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางการตลาด

การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยการนำเอาระบบสารสนเทศทางการตลาดดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการทำธุรกิจจะช่วยเพิ่มรายได้ ซึ่งหากสามารถบริหารจัดการส่วนแบ่งการตลาดนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่การเป็นผู้นำด้านตลาดค้าปลีกนี้ได้อย่างยั่งยืน (พรรณนชชช ฐณ ลำพูน และ ณัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล, 2558) ซึ่งการนำเทคโนโลยีในการปฏิบัติการค้าปลีกมาใช้ เช่น Mobile Application เทคโนโลยี Scan and GO เทคโนโลยีภาพเสมือนจริงที่แสดงภาพผ่าน SMART phone เทคโนโลยีเช็คเอาท์ด้วยตนเอง (Self-check outs) และเทคโนโลยีระบบบริการ ณ จุดขายแบบพกพา (m-POS) เพื่อสร้างยอดขายและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า มาใช้ในการจัดรายการส่งเสริมการขาย หรือกิจกรรมทางการตลาดและการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าของทั้ง On line และ Off line เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2561) การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกโดยการ

รวมเทคโนโลยีที่มีอยู่กับแนวโน้มใหม่ของอินเทอร์เน็ตหรือการปรับปรุงการใช้เทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการกระบวนการธุรกิจและการเติบโตของธุรกิจร้านค้าแบบดั้งเดิมซึ่งมีทรัพยากรจำกัดและบริการเสริมที่เป็นเอกลักษณ์ (Isharyani et al., 2024)

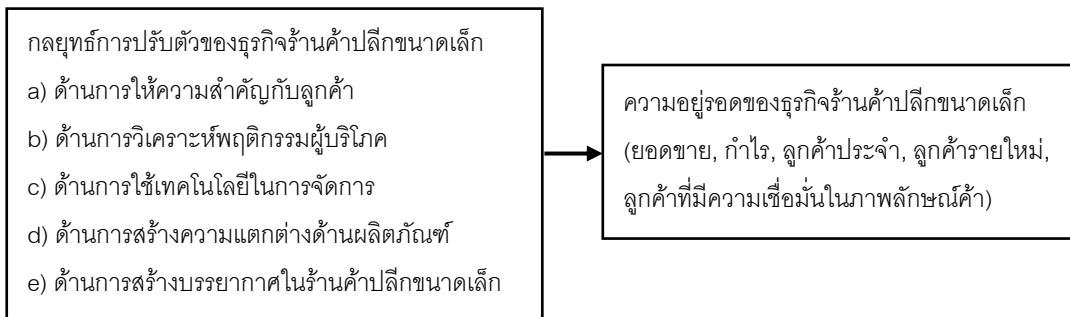
ความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกจึงเกิดจากการนำกลยุทธ์วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัมพร นาถพิริยรัตน์, 2560) ซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กเกิดจากความสามารถในการทำกำไร และการเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้ารายใหม่ และลูกค้ารายเก่า ลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของกิจการ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กรายอื่นๆ ได้แนวทางสำหรับพิจารณาถึงวิธีที่ธุรกิจค้าปลีกจะมีการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย
2. เพื่อศึกษาความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ด้านกรอบแนวคิดการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์กรอบแนวคิดกลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก จากแนวคิดของ ปริญ ลักษิตามาต (2558), ปณัฐฐา ภาครูป และ ศุภรัตน์ เอี่ยมสมบุตร (2555) และความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ประยุกต์แนวคิดจาก ปณัฐฐา ภาครูป และศุภรัตน์ เอี่ยมสมบุตร (2555) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก a) - ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า b) - ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค c) - ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ d) - ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ e) - ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก มีอิทธิพลทางบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประเภทของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีหน่วยการวิเคราะห์เป็นร้านค้า

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ที่จำหน่ายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ซึ่งประกอบด้วย อาหารและเครื่องดื่ม หนังสือ/นิตยสาร เครื่องเขียน เสื้อผ้าและรองเท้า อุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องประดับ อุปกรณ์กีฬา และเครื่องสำอาง มีลักษณะร้านค้าเป็นห้องแถว หรือตึกแถวเป็นของผู้ประกอบการเอง จำนวน 1-2 คูหา มีพื้นที่ในการขายสินค้าไม่เกิน 64 ตารางเมตร และมีสินทรัพย์รวมไม่เกิน 20 ล้านบาท (ฐิติพร สงวนปิยะพันธ์, 2558) ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ซึ่งจำนวน 2,087 ร้าน จากฐานข้อมูล (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane จำนวน 336 ร้านค้า ขนาดของความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สามารถคำนวณกลุ่มประชากรได้ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{2,087}{1+2,087 \times (0.05)^2} = 336 \text{ ร้านค้า}$$

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความคลาดเคลื่อน .05 หรือ ค่าความเชื่อมั่น 95%

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้อย่างเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

3.2 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพ และแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค 3) ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ 4) ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ และ 5) ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และแบบสอบถามเกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ Likert rating scale โดยกำหนดค่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) พบว่าค่าดัชนีมีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่า ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองแจกจำนวน 30 ชุดกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตอำเภอภูเรือ จังหวัดเลย เพื่อทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรายด้านใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) เมื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และยินยอมในการให้ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนาและมีการแจกแจงข้อมูล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person correlation) สำหรับการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ใช้การวิเคราะห์ สมการถดถอยเชิงเส้นแบบ (Multiple linear regression)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบการศึกษาระดับอนุปริญญาตรี สถานภาพโสด ซึ่งเป็นเจ้าของร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีรูปแบบร้านค้าเป็นร้านค้าสะดวกซื้อ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก 5 - 10 ปี จำนวนพนักงานบริการภายในร้านค้า 2-3 คน มียอดขายโดยเฉลี่ย 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในการซื้อสินค้ามาจำหน่ายภายในร้าน 4,001 – 6,000 บาท บริการเสริมของร้านค้าปลีกขนาดเล็กต่อเดือน คือ บริการจัดส่งสินค้า กลยุทธ์การตลาดที่ร้านค้าปลีกใช้ คือ เปลี่ยนสินค้าได้ ส่วนใหญ่มีข้อมูลร้านค้าปลีกในช่องทางการประชาสัมพันธ์ และจำหน่ายสินค้าออนไลน์ทาง Facebook

ผลการวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

กลยุทธ์การปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.98	0.98	มาก
2. ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค	3.70	0.90	มาก
3. ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ	3.80	1.01	มาก
4. ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์	4.15	0.91	มาก
5. ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก	4.10	0.93	มาก
รวม	3.74	0.84	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.= 0.84) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.91) รองลงมา คือ ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.93) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.= 0.90)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

ความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มียอดขายสินค้าจากการจัดโปรโมชั่นเพิ่มขึ้น	3.92	0.93	มาก
2. กำไรจากการขายสินค้าเพิ่มขึ้น	3.97	0.83	มาก
3. จำนวนลูกค้าประจำเข้ามาใช้บริการร้านค้าเพิ่มขึ้น	4.04	0.94	มาก
4. ลูกค้ารายใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น	3.91	0.93	มาก
5. ลูกค้าของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ	4.21	0.85	มากที่สุด
รวม	4.01	0.90	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.90) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ลูกค้ายของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์มีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.85) รองลงมา คือ จำนวนลูกค้าประจำของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์เข้ามาใช้บริการร้านค้าเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.94) และมีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ลูกค้ายใหม่ของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์มีจำนวนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.93)

ผลการศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

ตัวแปร	Strategy_1	Strategy_2	Strategy_3	Strategy_4	Strategy_5	Survival_1
ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Strateg_1)	1.000	.619**	.512**	.655**	.686**	.693**
ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Strateg_2)		1.000	.362*	.257*	.352*	.400*
ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ (Strateg_3)			1.000	.659**	.661**	.551**
ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Strateg_4)				1.000	.744**	.644**
ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก (Strateg_5)					1.000	.578**
ความอยู่รอดของธุรกิจ (Survival_1)						1.000

หมายเหตุ \*p < .05, \*\*p < .01

จากตารางที่ 3 พบว่ากลยุทธ์การปรับตัว โดยภาพรวม (Strategy\_1 ถึง Strateg\_5) มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดของธุรกิจ (Survival) ร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง มีความความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.400 - 0.693 ซึ่งตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง มีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.257 - 0.744 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันจะต้องไม่สูงเกิน 0.80 เพื่อป้องกันปัญหา Multicollinearity

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของ 5 องค์ประกอบในกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย

กลยุทธ์การปรับตัว	ความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดีจิตต์						
	B	Std. error	$\beta$	t	p-value (Sig)	Collinearity	
						Tolerance	VIF
Constant	1.310	.171		7.666	.000**		
ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Strateg_1)	.176	.043	.224	4.068	.000**	.534	1.874
ด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Strateg_2)	.037	.039	.044	0.947	.344	.766	1.305
ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ (Strateg_3)	.093	.038	.121	2.446	.015*	.661	1.513
ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Strateg_4)	.180	.046	.221	3.879	.000**	.498	2.007
ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก (Strateg_5)	.185	.046	.239	4.060	.000**	.468	2.135
R = .682, R <sup>2</sup> = .465, R <sup>2</sup> Adj = .457, F = 57.476, Sig. = .000**							

หมายเหตุ \*p < .05, \*\*p < .01

จากตารางที่ 4 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในยุคดิจิทัล เขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ( $B = .185, p < .01$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ( $B = .180, p < .01$ ) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ( $B = .176, p < .01$ ) และด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ ( $B = .093, p < .05$ ) ตามลำดับ อธิบายได้ว่า องค์ประกอบดังกล่าวสามารถพยากรณ์ความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล เขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ได้ร้อยละ 46.50 ( $R^2 = .465$ )

## อภิปรายผล

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ส่งผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบกับให้ความสำคัญไปยังผู้ที่มีอิทธิพลทางการตลาดที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อการรื้อฟื้น และการมีหลากหลายช่องทางในการสั่งซื้อสินค้าได้อย่างง่าย สะดวก จนกลายเป็นพฤติกรรมการซื้อสินค้าแบบบริการตนเอง (Self service) ดังร้านค้าปลีกที่มีการนำเอานวัตกรรมไร้พนักงานมาใช้ภายในร้าน เพื่อลดระยะเวลาในการรอคอยการชำระค่าสินค้า และมีความสะดวกในการซื้อสินค้า และชำระเงิน (จารุวรรณ บุญเจริญ, 2562) จึงสามารถยกระดับการให้บริการของร้านค้าปลีกขนาดเล็กได้ตรงความต้องการของลูกค้าได้แบบเฉพาะบุคคล

ขณะที่ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการพบว่า มีผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย สอดคล้องกับการศึกษาของบิลลี่ อะโคดมี้ และ ละอัมภาศรี พ้อคำ (2564) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเป็นการนำความรู้วิทยาการ และประสบการณ์ต่างๆทางการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการนำทรัพยากรมาใช้ในด้านใหม่ๆ เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Isharyani et al. (2024) พบว่า ร้านค้าแบบดั้งเดิมมีความต้องการในการยอมรับและปรับตัวต่อเทคโนโลยีทันทีเพื่อที่จะรอดต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการค้า ผ่านการใช้ซอฟต์แวร์ระบบจุดขาย (PoS) พร้อมเครื่องพิมพ์และเครื่องสแกนบาร์โค้ดเพื่อแทนที่เครื่องลงทะเบียนการขายของร้านค้าส่วนตัวแบบใหม่ การใช้แอปพลิเคชันมือถือร่วมกับซอฟต์แวร์ระบบจุดขาย (PoS) เพื่อจำลองการใช้งาน mPoS และการปรับตัวของเครื่องรับชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์สำหรับธุรกรรมสินค้าดิจิทัล การปรับตัวทางเทคโนโลยีนี้ถูกออกแบบมาเพื่อจัดการกระบวนการธุรกิจและการเติบโตของธุรกิจร้านค้าแบบดั้งเดิม โดยคำนึงถึงเทคโนโลยีที่มีอยู่ควรถูกปรับใช้เพื่อให้มีความซับซ้อนต่ำ ความเข้ากันได้ การพึ่งพาต่อเทคโนโลยีที่เป็นที่รู้จักกันในประเทศที่กำลังพัฒนา ด้านการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ มีผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย สอดคล้องกับการศึกษาของ ปริญญา ลักษิตามาต (2558) กล่าวว่า การนำสินค้าที่มีคุณภาพมาเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ร้านค้าแต่ละร้านต้องพยายามสร้างความโดดเด่น (Dominant) ของสินค้าภายในร้านดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารเริ่มตั้งแต่การสรรหาแหล่งสินค้า การซื้อสินค้า การกระจายสินค้า ตลอดจนการโชว์สินค้าภายในร้านค้า นอกจากนี้พบว่าด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก มีผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย สอดคล้องกับการศึกษาของปริญญา ลักษิตามาต (2558) กล่าวว่า ร้านค้าปลีกจากต่างชาติพยายามซื้อทำเลที่ตั้งที่ดีเก็บไว้ เนื่องจากราคาอสังหาริมทรัพย์ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้นโอกาสในการหาทำเลที่ตั้งที่ดีและราคาไม่แพงได้ นอกจากนี้การตกแต่งร้านทั้งภายในและภายนอกก็เป็นสิ่งสำคัญที่ดึงดูดลูกค้าเข้ามาในร้าน แต่กิจการต้องมีเอกลักษณ์ รวมทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการตั้งชื่อร้าน รูปทรงร้านค้า สีส้น ผังจัดการแสงสว่าง ฝ้าเพดาน และการจัดชั้นวางของ ทำให้บรรยากาศภายในร้านดึงดูดผู้ซื้อเข้ามาใช้บริการร้านค้า

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณขององค์ประกอบในกลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ด้วยวิธีการ Enter พบว่า มี 4 องค์ประกอบ มีความสามารถในการอธิบายต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 46.5 ( $R^2 = .465$ ) ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ด้านการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ อย่างไรก็ตาม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญจากการพิจารณาที่ค่าเบต้า ได้ดังนี้ องค์ประกอบในกลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเลย ที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ( $B = .185$ ) องค์ประกอบที่สำคัญรองลงมาคือ ด้านการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ( $B = .180$ ) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ( $B = .176$ ) และ ด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ ( $B = .093$ ) ตามลำดับ

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัลควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความแตกต่างจากร้านอื่น การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยบริการที่มีความเต็มใจและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ติดตามสอบถามความพึงพอใจและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า พร้อมกับบริการจัดส่งสินค้าให้รวดเร็ว ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการร้าน ที่จะกระตุ้นความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีเฉพาะในพื้นที่ของชุมชน พร้อมนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการให้บริการในรูปแบบต่างๆ เช่น การแจ้งข่าวสารโปรโมชั่น ระบบชำระเงินที่รวดเร็ว การค้นหาสินค้า แสดงรายละเอียดสินค้าอย่างรวดเร็ว การแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า การรับประกันสินค้า การรับเปลี่ยนหรือคืนสินค้าที่ชำรุดหรือหมดอายุ การบริการด้วยรอยยิ้มและความเป็นมิตร และระบบการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2. กรมพัฒนาธุรกิจการค้าควรให้ความรู้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยในการสร้างร้านค้าออนไลน์เพื่อนำมาผสมผสานช่องทางการสื่อสารทั้งออนไลน์ (Online) และการขายหน้าร้าน (Offline) สำหรับส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าช่วยให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น และสะดวกสบายที่สุด ซึ่งครอบคลุมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ภาษี การเงิน การดำเนินงาน การจัดซื้อ การตลาด การขาย และการบริการลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนของธุรกิจ ตลอดจนการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีแพลตฟอร์มและ Ecosystem ที่ดี จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากงานวิจัยพบว่ากลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กด้านการสร้างบรรยากาศภายในร้านค้าปลีกขนาดเล็กส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรนำไปศึกษากลยุทธ์การปรับตัวในธุรกิจอื่นว่ามีอิทธิพลในทิศทางเดียวกันหรือไม่

## เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). สถิติผู้ประกอบการที่จดทะเบียนการค้า. สืบค้นจาก [www.dbd.go.th](http://www.dbd.go.th).

กรุงศรี. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2567-2569: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2024-2026>

จารุวรรณ บุญเจริญ. (2562). ทศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อการบริการของร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบการซื้อสินค้าและชำระเงินที่มีนวัตกรรมที่ไร้พนักงานประจำร้านในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ

- ฐิติพร สงวนปิยะพันธ์. (2558). อนาคตค้าปลีกปี 2016. กรุงเทพฯธุรกิจ. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/112047>
- บิลลี่ อะโคดมี และ ละอัมภาศรี พอค้า. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(1), 43-53.
- ปณัฐฐา ภาคฐป และ ศุภรัตน์ เขียมสมุทร. (2555). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเทศบาลนครสุทธาสคร อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร (จลนินพนธ์ปริญญาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ
- ปริญญา ลักษิตามาต. (2558). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเมื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับธุรกิจร้านค้าปลีกดั้งเดิมของไทย. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 1(2), 1-10.
- พรรณนเชษฐ ฐณ ลำพูน และ ณัฐภัทรา สุรพงษ์รักตระกูล. (2558). แนวโน้มเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับธุรกิจค้าปลีก. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(1), 255-267.
- พัชราภรณ์ เลขยันต์. (2560). กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีก. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 4(1), 8-12.
- มณีนรัตน์ อนุโลมสมบัติ. (2560). “สังคมผู้สูงวัยรับมือได้ด้วยเทคโนโลยี” Bangkokbiznews. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs>.
- สรัญญา บัลลังก์. (2564). ประสิทธิภาพการบริการที่ส่งผลต่อการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN ในยุคดิจิทัล. *Journal of Arts Management*, 5(2), 399-414.
- อนุศาสตร์ สระทองเวียง. (2561). การใช้ระบบอัตโนมัติในการบริหารการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกไทย. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัมพร นาดพิริยรัตน์. (2560). โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2557. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(1), 59-82.
- Isharyani, M. E., Sopha, B. M., Wibisono, M. A., and Tjahjono, B. (2024). Retail technology adaptation in traditional retailers: A technology-to-performance chain perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100204.