

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ:

กรณีศึกษาตลาดกลางคืนกรีนเวย์*

STRATEGIES FOR BUSINESS ADAPTATION TO THRIVE IN ECONOMIC CRISIS: A CASE STUDY OF THE GREENWAY NIGHT MARKET*

พีรวัส หนูเกต**

จตุรภัทร จันท์ทิติย์***

(วันที่รับบทความ: 10 กันยายน 2566; วันที่แก้ไขบทความ: 13 ธันวาคม 2566; วันที่ตอบรับบทความ: 16 ธันวาคม 2566)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยผสมผสานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับกลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอด และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวน 320 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกคัดเลือกจากผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 20 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้การวิเคราะห์อุปนัย

ผลการวิจัย พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การปรับตัวในระดับปานกลางและมีความอยู่รอดในระดับต่ำแต่พอมีเงินหมุนไปได้ สำหรับกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกของธุรกิจประเภทเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ ได้แก่ การให้บริการออนไลน์ การขายสินทรัพย์เพื่อเสริมสภาพคล่อง การลดจำนวนพนักงาน การลดค่าจ้าง และการหาพันธมิตรช่วยพยุงธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์การหาพันธมิตรช่วยพยุงธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธุรกิจประเภทเสื้อผ้า ในขณะที่กลยุทธ์การหารายได้เสริมธุรกิจและการให้บริการออนไลน์พบว่ามีความเสี่ยงในการลงทุนและมีการแข่งขันสูงจึงมีความสัมพันธ์เชิงลบกับธุรกิจประเภทสินค้ามือสอง อย่างไรก็ตาม พบว่า ไม่มีกลยุทธ์ใดที่มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดของธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประเภทดังกล่าวได้มีการปรับตัวไปใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ก่อนหน้าที่จะมีโควิด-19 ประกอบกับสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าจำเป็นต่อการดำรงชีพจึงทำให้ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวมากนัก

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว, ธุรกิจตลาดนัดกลางคืน

* บทความวิจัย จากโครงการวิจัยเรื่องผลกระทบ การปรับตัว และปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 แหล่งทุนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เลขที่จริยธรรม HERC No. 024/2565

** อาจารย์, หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, Email: pheeawas.no@skru.ac.th,

*** อาจารย์ ดร., หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต (พัฒนาธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, Email: cchaturabhat@gmail.com,

STRATEGIES FOR BUSINESS ADAPTATION TO THRIVE IN ECONOMIC CRISIS: A CASE STUDY OF THE GREENWAY NIGHT MARKET*

PHEERAWAS NOOKATE**

CHATURAPHAT CHANTITH***

(Received: September 10, 2023; Revised: December 13, 2023; Accepted: December 16, 2023)

ABSTRACT

This research was a mixed-method study to explore the strategic level of adaptation and survival and investigate the relationship between adaptation strategies and the survival of businesses in the Greenway Night Market. For the survey, a simple random sampling method was used to select a sample of 320 business operators in the Greenway Night Market, Hat Yai district, Songkhla Province, Thailand. The research tools included a questionnaire and an in-depth interview. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and correlation analysis. In-depth interviews were conducted with 20 experienced business operators with more than one year of experience, selected by purposive sampling. The data were analyzed by using content analysis. The research findings revealed that the majority of businesses used a moderate level of adaptive strategies and had a relatively low survival rate. They barely survived and were on the verge of failing. However, they were able to sustain their cash flow. Strategies positively correlated with the survival of businesses in the jewelry/mobile accessories category included providing online services, selling assets to boost liquidity, reducing the number of employees, reducing wages, and seeking partnerships to support the business. On the other hand, the strategy of seeking partnerships to support the business positively correlated with clothing businesses. However, strategies for generating additional income for the business and providing online services were found to be risky and highly competitive, with a negative correlation with businesses in the second-hand goods category. Nevertheless, no strategies were found to have a significant relationship with the survival of businesses in the food and beverage category. These results were because businesses in this category had already adapted to online platforms before COVID-19, and their products were considered essential for survival, making it unnecessary to implement additional strategies.

Keywords: Adaptation Strategies, Night Market Business

* Research Article from research project "Impact, Adaptation, and Factors Affecting the Survival of Entrepreneurs in the Greenway Night Market during the COVID-19 Situation" Research Funding Support by the Faculty of Management Science, Rajabhat Songkhla University, Ethics Code HERC No. 024/2565

** Business Administration Program (Management), Rajabhat Songkhla University, Email: pheerawas.no@skru.ac.th

*** Ph.D., Economics Program (Business Development), Rajabhat Songkhla University, Email: cchaturabhat@gmail.com

บทนำ

เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ คำว่า "กลยุทธ์" เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกำหนดทิศทางธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนได้ กลยุทธ์การปรับตัวถือว่าเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความผันผวนและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัวจึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยขับเคลื่อนและปรับปรุงกลไกการดำเนินงานธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ภาวะการหยุดชะงัก (Digital Disruption) รวมถึงการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างชัดเจนต่อเศรษฐกิจของประเทศและส่งผลกระทบต่อธุรกิจรายย่อยจนเกิดการสูญเสียรายได้หรือกำไรหรืออาจรุนแรงจนทำให้ไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้อยู่รอดจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่เคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1980) กล่าวว่า องค์การธุรกิจที่มีกลยุทธ์อันเหมาะสมเท่านั้นถึงจะอยู่รอด การปรับตัวขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์กรใดไม่มีการปรับตัวโอกาสที่จะถูกยุบจะเป็นไปได้มาก ในขณะที่แมคคีย์ (McKee et al., 1989) กล่าวว่า ในการปรับตัวของธุรกิจนั้นผู้ประกอบการต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดใหม่ การเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารจัดการต้นทุน/การเงิน การจัดการบุคลากร การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานธุรกิจ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สิ่งนี้ไม่เพียงรับประกันความยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มอัตรากำไรของธุรกิจหรือความอยู่รอดอีกด้วย ดังนั้นกลยุทธ์การปรับตัวมีความสำคัญต่อความอยู่รอดในการประกอบการธุรกิจ โดยกลยุทธ์การปรับตัวสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

ตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ประกอบด้วยธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก ได้แก่ เสื้อผ้าแฟชั่น อาหารและเครื่องดื่ม สินค้ามือสอง อุปกรณ์มือถือและเครื่องประดับ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวจนทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและสามารถแข่งขันต่อไปได้ อย่างไรก็ตามในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำธุรกิจขนาดย่อมจะมีความคล่องตัวสูงในการปรับตัวได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ (Department of Business Development, 2017) กนกกาญจน์ คำบุญชู และธนัสลา โรจนตระกูล (Khamboonchoo, K. & Rojanatrakul, T., 2022) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และ 2) กลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการ จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สำหรับ

เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

วัตถุประสงค์การวิจัย

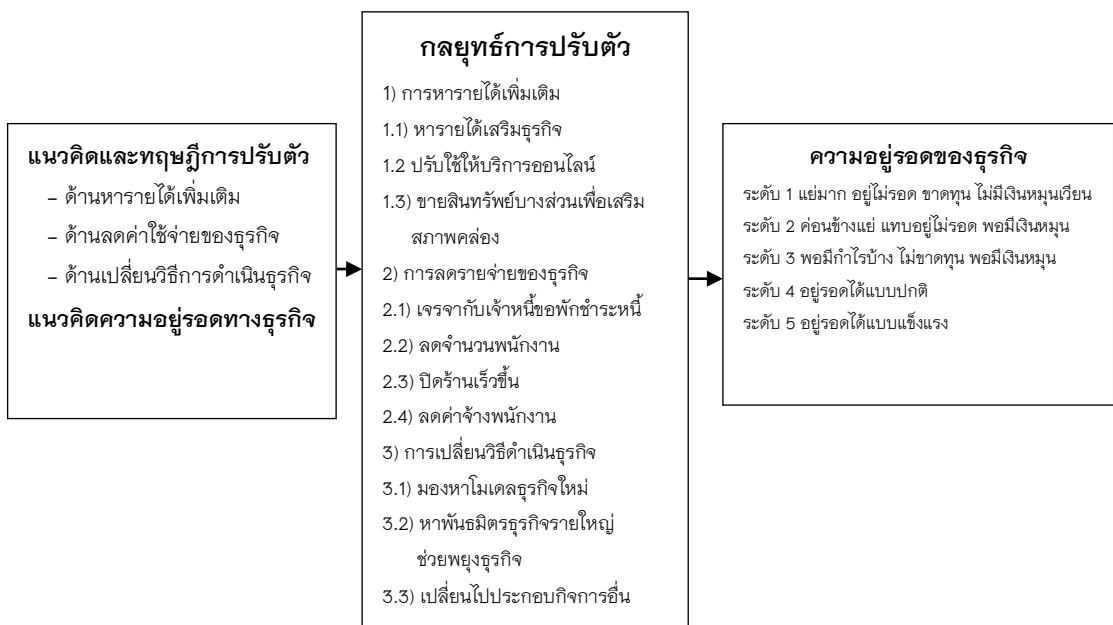
1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์

สมมติฐานการวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัวสัมพันธ์กับความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการปรับตัวของ แมคเคย์ (McKee et al., 1989) และใช้แนวคิดความอยู่รอดทางธุรกิจของ นริศ เพ็ญโกโคย และนุจรี ภาคาสัตย์ (Penpokai, N. & Pakasat, N., 2018) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2021) มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ อำเภอหาดใหญ่ จำนวน 550 ร้าน (Greenway Night Market, 2022)

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน (Yamane, 1970) ความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ ได้ 4 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 293 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล จึงได้ปรับเพิ่มเป็น 320 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยวิธีการจับฉลาก

3. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกคัดเลือกจากร้านค้า 4 ประเภท ได้แก่ เสื้อผ้าแฟชั่น อาหารและเครื่องดื่ม เครื่องประดับและอุปกรณ์มือถือ ประเภทละ 5 คน รวม 20 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์มากกว่า 1 ปีขึ้นไป

2. เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แบบสอบถาม ผ่านดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อตามวัตถุประสงค์ (I.O.C.) โดยข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า I.O.C. มากกว่า 0.67 และทำการทดสอบความเชื่อมั่นจากการ Try out ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินกิจการ (Adapted from Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2013)

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์เพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ช่วงโควิด-19 ได้แก่ หารายได้เสริมธุรกิจ ปรับใช้ให้บริการออนไลน์ ขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่อง เปรียบเทียบกับเจ้าหน้าข้อพักชำระหนี้ ลดพนักงาน เป็นต้น (Adapted from Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2021)

ตอนที่ 3 ระดับความอยู่รอดผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ (Chantith, C. & Nookate, P., 2023)

ระดับ 1 แย่มาก อยู่ไม่รอด ขาดทุน ไม่มีเงินหมุนเวียน (กำไรสุทธิน้อยกว่าร้อยละ 5)

ระดับ 2 ค่อนข้างแย่แทบอยู่ไม่รอดแต่พอมีเงินหมุนไปได้ (กำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 5 – 8)

ระดับ 3 พอมีกำไรบ้าง ไม่ขาดทุน พอมีเงินหมุนไปได้ (กำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 8 – 11)

ระดับ 4 อยู่รอดได้แบบปกติ (กำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 11 – 15)

ระดับ 5 อยู่รอดได้แบบแข็งแรง (กำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 15)

สำหรับแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้จากสถานการณ์โควิด 19

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยตลอดจนรูปแบบของแบบสอบถามเพื่อการทำความเข้าใจที่ตรงกันผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้รอรับแบบสอบถามกลับเมื่อกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความวิจัยและเอกสารต่าง ๆ รวบรวมทั้งการสืบค้นข้อมูลที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติเชิงอนุมาน จะทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.00 – 1.00 และทิศทางความสัมพันธ์ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับกลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ปรากฏดังตาราง 1 – 2

ตารางที่ 1 ระดับการปรับตัวด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ของผู้ประกอบการในตลาดนัดกรีนเวย์ในช่วงสถานการณ์โควิด 19

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปรับตัว	อันดับ
1) การหารายได้เพิ่มเติม	3.27	0.11	ปานกลาง	1
1.1) หารายได้เสริมธุรกิจ	3.30	1.05	ปานกลาง	2
1.2 ปรับใช้ให้บริการออนไลน์	3.15	1.05	ปานกลาง	3
1.3) ขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่อง	3.36	1.10	ปานกลาง	1
2) การลดรายจ่ายของธุรกิจ	3.16	0.04	ปานกลาง	2
2.1) เจรจากับเจ้าหนี้ขอพักชำระหนี้	3.12	1.24	ปานกลาง	4
2.2) ลดจำนวนพนักงาน	3.14	1.25	ปานกลาง	3
2.3) ปิดร้านเร็วขึ้น (เพื่อลดค่าใช้จ่าย)	3.22	1.29	ปานกลาง	1
2.4) ลดค่าจ้างพนักงาน	3.18	1.27	ปานกลาง	2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปรับตัว	อันดับ
3) การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจ	3.15	0.09	ปานกลาง	3
3.1) มองหาโมเดลธุรกิจใหม่	3.12	1.14	ปานกลาง	2
3.2) หาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจ	3.08	1.08	ปานกลาง	3
3.3) เปลี่ยนไปประกอบกิจการอื่น	3.25	1.15	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.19	0.09	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นดังนี้ การปรับตัวของผู้ประกอบการด้วยการหารายได้เพิ่มเติมอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือการลดรายจ่ายของธุรกิจ และการเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจ ตามลำดับ

การหารายได้เพิ่มเติม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) พบว่า การขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่องอยู่ในอันดับแรก ($\bar{x} = 3.36$) รองลงมา คือ การลดค่าจ้างพนักงาน ($\bar{x} = 3.18$) และการปรับใช้ให้บริการออนไลน์ ($\bar{x} = 3.15$) ตามลำดับ

การลดรายจ่ายของธุรกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$) พบว่า การปิดร้านเร็วขึ้น (เพื่อลดค่าใช้จ่าย) อยู่ในอันดับแรก ($\bar{x} = 3.22$) รองลงมา คือ การหารายได้เสริมธุรกิจ ($\bar{x} = 3.30$) การลดจำนวนพนักงาน ($\bar{x} = 3.14$) และการเจรจากับเจ้าหนี้ขอพักชำระหนี้ ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$) พบว่า การเปลี่ยนไปประกอบกิจการอื่นอยู่ในอันดับแรก ($\bar{x} = 3.25$) รองลงมาคือ มองหาโมเดลธุรกิจใหม่ ($\bar{x} = 3.12$) และหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจ ($\bar{x} = 3.08$) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ระดับความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกรีนเวย์ในช่วงสถานการณ์โควิด 19

ความสามารถในการทำกำไรต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ 1 แย่มาก อยู่ไม่รอด ขาดทุน ไม่มีเงินหมุนเวียน	59	18.40
ระดับ 2 ค่อนข้างแย่ แทบอยู่ไม่รอด แต่พอมีเงินหมุนไปได้	212	66.30
ระดับ 3 พอมีกำไรบ้าง ไม่ขาดทุน พอมีเงินหมุนไปได้	43	13.40
ระดับ 4 อยู่รอดได้แบบปกติ	6	1.90
รวม	320	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความอยู่รอดในระดับค่อนข้างแย่ แทบอยู่ไม่รอด แต่พอมีเงินหมุนไปได้ คิดเป็นร้อยละ 66.30 รองลงมาคือ มีความอยู่รอดในระดับแย่มาก อยู่ไม่รอด ขาดทุน ไม่มีเงินหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 18.40 มีความอยู่รอดในระดับพอมีกำไรบ้าง ไม่ขาดทุน พอมี

เงินหมุนไปได้ คิดเป็นร้อยละ 13.40 และมีความอยู่รอดในระดับอยู่รอดได้แบบปกติ คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามพบว่าไม่มีผู้ประกอบการรายใดมีความอยู่รอดได้อย่างแข็งแรง

ผลการสัมภาษณ์ประเด็นกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้จากสถานการณ์โควิด 19

ผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญคือ

1. การปรับตัวโดยการลดค่าใช้จ่ายของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจประเภทเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ เสื้อผ้า และเสื้อผ้ามือสองใช้วิธีการหาพันธมิตรโดยการส่งสินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันครั้งละมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนในการขนส่งและทำให้ต้นทุนของสินค้าลดลง สำหรับธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มจะปรับตัวโดยการหารายได้เพิ่มด้วยวิธีการเดลิเวอรี่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น แกรปฟู้ด โลว์แมน ฟู้ดแพนด้า เป็นต้น

2. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่รอดแบบ พอมีกำไรบ้าง ไม่ขาดทุน พอมีเงินหมุนไปได้ ทั้งนี้เนื่องจาก มีธุรกิจการปรับตัว เช่น การเปลี่ยนเป็นขายออนไลน์ การลดต้นทุน การเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า รวมถึงการได้ลดราคาค่าเช่าจากเจ้าของตลาดซึ่งช่วยให้เพิ่มโอกาสในการอยู่รอดของธุรกิจได้

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของประเภทธุรกิจ

กลยุทธ์การปรับตัว ประเภทธุรกิจ	การหารายได้เพิ่ม			การลดรายจ่ายของธุรกิจ				การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจ		
	ADJ11	ADJ12	ADJ13	ADJ21	ADJ22	ADJ23	ADJ24	ADJ31	ADJ32	ADJ33
ธุรกิจเสื้อผ้า	0.103	0.022	0.07	-0.093	-0.118	-0.002	-0.019	0.163	.200*	0.133
ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	-0.143	-0.054	0.033	-0.025	0.067	-0.022	-0.17	-0.119	0.019	-0.044
ธุรกิจสินค้ามือสอง	-.423**	-.333*	-0.117	-0.235	-0.075	0.000	0.043	-0.084	0.038	-0.032
ธุรกิจเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ	0.197	.611**	.560**	0.178	.349*	0.089	.400**	0.235	.333*	0.243
ภาพรวม	-0.037	0.036	.111*	-0.055	0.026	0.015	0.007	0.042	.140*	0.065

* มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

หมายเหตุ

ADJ11 คือ การหารายได้เพิ่มเติมด้วยการหารายได้เสริมธุรกิจ

ADJ12 คือ การหารายได้เพิ่มเติมปรับใช้ให้บริการออนไลน์

ADJ13 คือ การหารายได้เพิ่มเติมขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่อง

ADJ21 คือ การลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการเจรจากับเจ้าหนี้ขอพักชำระหนี้

ADJ22 คือ การลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการลดจำนวนพนักงาน

ADJ23 คือ การลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการปิดร้านเร็วขึ้น

ADJ24 คือ การลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการลดค่าจ้างพนักงาน

ADJ31 คือ การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการมองหาโมเดลธุรกิจใหม่

ADJ32 คือ การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจ

ADJ33 คือ การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการเปลี่ยนไปประกอบกิจการอื่น

จากตารางที่ 3 พบว่า ในภาพรวมกลยุทธ์การหารายได้เพิ่มเติมด้วยการขายทรัพย์สินบางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่องและการหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกระดับต่ำ และพิจารณาตามประเภทธุรกิจ ดังนี้

ธุรกิจเสื้อผ้า พบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกระดับต่ำ

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอด

ธุรกิจสินค้ามือสอง พบว่า กลยุทธ์การหารายได้เสริมธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงลบระดับปานกลาง และหารายได้ด้วยการปรับให้บริการออนไลน์ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงลบระดับต่ำ

ธุรกิจเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ พบว่า 1) กลยุทธ์การหารายได้เพิ่มเติมด้วยการปรับใช้ให้บริการออนไลน์ และขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่องมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกระดับปานกลาง 2) กลยุทธ์การลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการลดจำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในระดับต่ำ และการลดค่าจ้างพนักงานมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกระดับปานกลาง 3) กลยุทธ์การเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพยุงธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในเชิงบวกระดับต่ำ

อภิปรายผลการวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์เป็นดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจเสื้อผ้า จากผลการศึกษาที่พบว่า การปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจโดยการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจรายใหญ่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความอยู่รอดของธุรกิจประเภทนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Swangkong, K & Jadesadalug, V., 2020) กล่าวว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ เนื่องจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ อีกทั้งธุรกิจเสื้อผ้าจำเป็นต้องหาผู้จัดจำหน่ายไวหลายรายเพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องอำนาจการต่อรอง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุวรัตน์ จิรเมธาธร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Jiramtatom, Y. & Jadesadalug, V., 2016) กล่าวว่า การบริหารพันธมิตรของธุรกิจทำให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้นส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะธุรกิจรายใหญ่มีศักยภาพและประสบการณ์สูง สามารถช่วยให้คำปรึกษาหรือพัฒนาความรู้ในการวางแผนการตลาด รวมถึงการช่วยเหลือในรูปแบบการลงทุนให้กับธุรกิจรายย่อย นอกจากนี้ธุรกิจรายใหญ่ยังเป็นต้นน้ำและปลายน้ำในการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี การเป็นพันธมิตรกับธุรกิจขายเสื้อผ้ารายใหญ่จึงทำให้ธุรกิจขายเสื้อผ้ารายย่อยเพิ่มโอกาสในการอยู่รอด

2. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจประเภทนี้ในช่วงโควิดไม่มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร ดีสุขแสง และพนมลสิทธิ์ สอนประจักษ์ (Deesuksaeng, P. & Sonprajuk, P., 2021) กล่าวว่า การปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถีโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และสอดคล้องกับรายงานของ อาชนัน เกาะไพบูลย์ และเพชรชรินทร์ วงศ์เจริญ (Kohpaiboon, A. & Wongcharoen, P., 2019) กล่าวว่า การจำหน่ายสินค้าออนไลน์เป็นไปได้เฉพาะในกลุ่มธุรกิจอาหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการในรายงานวิจัยของจตุรภัทร จันทรทิพย์ และพีรวัส หนูเกตุ (Chantith, C & Nookate, P., 2023) กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไม่ต้องปรับตัวมากเพราะเป็นสินค้าจำเป็นในการดำรงชีวิต อภิปรายได้ว่า อาจเป็นเพราะธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มเป็นสินค้าจำเป็นที่มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับธุรกิจใช้วิธีการจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มาตั้งแต่ก่อนมีสถานการณ์โควิด จึงอาจเป็นสาเหตุให้กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจประเภทนี้ในช่วงโควิดไม่มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอด

3. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสินค้ามือสอง ผลการศึกษาพบว่า การหารายได้เสริมธุรกิจ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความอยู่รอด สอดคล้องกับ กองทุนไอร์แลนด์เหนือ (Invest Northern Ireland, 2023) และอลิอันซ์ เทรด (Allianz Trade, 2021) กล่าวว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสียของการขยายธุรกิจหรือการทำธุรกิจเสริมเอาไว้ว่า การทำธุรกิจเสริมส่งผลให้มีความต้องการเงินลงทุนเพิ่มขึ้น และอาจทำให้เกิดการขาดแคลนเงินสดในที่สุดซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลักได้ อภิปรายได้ว่าในการทำธุรกิจเสริมของธุรกิจสินค้ามือสองโดยส่วนมากเป็นธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมและต้องมีการลงทุนเพิ่มอาจทำให้ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องจึงส่งผลกับความอยู่รอดของธุรกิจโดยตรงกันข้าม

นอกจากนี้ กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสินค้ามือสองยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการเปลี่ยนไปให้บริการออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และณัฐณา ปักกิ่ง (Jadesadalug, V. & Pukkung, N., 2020) กล่าวว่า ธุรกิจประเภทนี้ส่วนมากจะจำหน่ายในตลาดนัด และช่องทางออนไลน์ ความเสี่ยงของการทำธุรกิจนี้คือกระแสความนิยมของผู้บริโภคและสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ในรายงานวิจัยของจตุรภัทร จันทรทิพย์ และพีรวัส หนูเกตุ (Chantith, C & Nookate, P., 2023) กล่าวว่า ธุรกิจสินค้ามือสองมีความเสี่ยงสูงต่อความอยู่รอดเนื่องจากมีความเสี่ยงสูงที่สินค้าประเภทนี้จะมีการปนเปื้อนของเชื้อโรค ที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ลูกค้ามีความกังวลในความปลอดภัยจากการใช้สินค้ามือสอง จึงส่งผลให้การตัดสินใจซื้อสินค้าชนิดนี้ยากขึ้นหรือไม่ซื้อเลย

4. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ ผลการศึกษาพบว่า การให้บริการออนไลน์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยของปริศนา มั่นเภา และฐิติยา เนตรวงษ์ (Munpao, P. & Netwong, T., 2021) กล่าวว่า การนำดิจิทัลแพลตฟอร์มมาใช้เป็นโมเดลใหม่ในการจัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมก่อเกิดภาวะเศรษฐกิจรูปแบบใหม่เรียกว่าเศรษฐกิจ

แบ่งปันระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจให้บริการผ่านแพลตฟอร์มภายใต้ระบบนิเวทางธุรกิจเชื่อมต่อระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อให้ธุรกิจบนแพลตฟอร์มมีความยืดหยุ่น และปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ อภิปรายได้ว่า เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าบนแพลตฟอร์มออนไลน์เป็นวิธีการขายฐานลูกค้า สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าผ่านกิจกรรมได้ง่ายและรวดเร็ว เป็นสินค้าแฟชั่นที่สามารถเปลี่ยนได้ง่ายมีโอกาสการซื้อในครั้งต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ การขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อเสริมสภาพคล่องมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุมาศ สุษงบางคำ, พัชรินทร์ บุญนุ่น และ ศุภสุตา ตันชะโร (Suybangdum, P., bunnnoon, P. & Tuncharo, S., 2022) กล่าวว่า สภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยการปรับตัวเพื่ออยู่รอดของธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีระวัฒน์ คำสิงห์ (Khamsing, T., 2018) กล่าวว่า เจ้าของธุรกิจที่ต้องการระดับประกอบธุรกิจให้อยู่รอดควรปรับขนาดของธุรกิจลงให้เหมาะสมกับกำไรและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง เช่น ลดจำนวนสินทรัพย์รวมเพื่อให้เหมาะสมกับกำไร แล้วเพิ่มระดับความสำคัญของส่วนประสมทางการตลาด 4P's ควบคู่ไปกับการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจอย่างระมัดระวัง อภิปรายได้ว่า เมื่อเกิดสถานการณ์โควิดทำให้ภาครัฐมีมาตรการปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยงในการแพร่ระบาดโดยเฉพาะตลาดนัด จึงทำให้ธุรกิจในตลาดนัดกลางคืนแห่งนี้ไม่มีรายได้แต่ยังมีค่าใช้จ่ายและต้นทุนการบริหารจัดการธุรกิจ จึงมีความจำเป็นจะต้องบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการลดรายจ่ายของธุรกิจด้วยการลดจำนวนพนักงานและการลดค่าจ้างพนักงานมีสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยของกิริยา กุลกลการ, อนันต์ ภาวสุทธิพิทักษ์ และศุทธาภา นพวิญญวงค์ (Kulkolkarn, K., Pawasutipaisit, A., & Noppawinyuwong, S., 2020) กล่าวว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการจ้างงานของผู้ประกอบการโดยเกือบครึ่งหนึ่งของสถานประกอบการมีการลดจำนวนลูกจ้างลงเพื่อความอยู่รอด สอดคล้องกับบทความของเคเคพี แอดไวส์ เซ็นเตอร์ (KKP Advice Center, 2022) กล่าวว่า SME บางรายเลือกที่จะลดต้นทุนด้วยการลดเงินเดือนหรือเลิกจ้างพนักงานเพื่อลดรายจ่ายพุงธุรกิจให้อยู่รอด รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของสวลี วงศ์ไชยา (Wongchaiya, S., 2017) กล่าวว่า ตัวแปรเงินทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจ ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากต้นทุนที่สูงที่สุดของธุรกิจส่วนใหญ่คือค่าจ้าง เมื่อมีพนักงานมากค่าจ้างก็จะมากตาม ดังนั้นการลดจำนวนพนักงานและ/หรือการลดค่าจ้างพนักงานจะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ทั้งนี้การหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่ช่วยพุงธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความอยู่รอดของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของพงศ์พิทักษ์ พงศ์สุวรรณ (Phongsuwan, P., 2022) กล่าวว่า กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจและนโยบายแชร์ข้อมูลระหว่างองค์กรส่งผลให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบทความของเคเคพี แอดไวส์ เซ็นเตอร์ (KKP Advice Center, 2022) กล่าวว่า ในภาวะที่เศรษฐกิจไม่มีความแน่นอน ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจได้ จึงควรมองหาพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถช่วยให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ในรายงานวิจัยของจตุรภัทร จันทรทิพย์ และพีรวัส หนูเกตุ (Chantith, C & Nookate, P., 2023) กล่าวว่า การปรับตัวที่สำคัญคือการหาพันธมิตรในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยอาจทำได้ในลักษณะการส่งสินค้ามาขายร่วมกันเพื่อลดต้นทุน อภิปรายได้ว่า การทำธุรกิจในสถานการณ์วิกฤติของธุรกิจรายย่อยนั้น

เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอาจมีส่วนช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด เพราะธุรกิจรายใหญ่ สามารถให้คำปรึกษาและให้การช่วยเหลือ เช่น ผ่อนผันการชำระหนี้ การให้เครดิตทางการค้ากับธุรกิจรายย่อย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ธุรกิจเครื่องประดับ/อุปกรณ์มือถือ ควรหารายได้เพิ่มเติมจากสินค้าที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกัน และใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าในวงกว้าง ควรหาพันธมิตรธุรกิจรายใหญ่โดยการรวมกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะเดียวในการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากจะเป็นการช่วยลดต้นทุน และสามารถลดความเสี่ยงทางการเงิน

2. ธุรกิจเสื้อผ้า ควรทำการรวมกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะเดียวในการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุน

3. ธุรกิจสินค้ามือสอง ควรคำนึงถึงการจัดการสภาพคล่องทางการเงินเป็นสำคัญ เพราะการหารายได้เพิ่มเติม ด้วยวิธีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมหรือเป็นธุรกิจใหม่เปรียบเสมือนกับการลงทุนเริ่มแรกซึ่งจะมีความเสี่ยงสูงต่อความอยู่รอด และเสื้อผ้ามือสองเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่มมีการแข่งขันสูงการให้บริการออนไลน์อาจเป็นความเสี่ยงของธุรกิจได้

4. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ควรศึกษาและติดตามการให้บริการออนไลน์ในรูปแบบใหม่ ๆ เสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาในประเด็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ของผู้ประกอบการในตลาดนัดกลางคืนกรีนเวย์ อำเภอหาดใหญ่เพิ่มเติม รวมถึงกลยุทธ์การปรับตัวในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ เช่น วิชาสหกิจชุมชน ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม เป็นต้น

References

- Allianz Trade. (2021). *What are the advantages and disadvantages of expanding your business?* Available on https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/advantages-and-disadvantages-of-expanding-a-business.html.
- Chantith, C. & Nookate, P. (2022). *Impact, Adaptation, and Factors Affecting the Survival of Entrepreneurs in the Greenway Night Market during the COVID-19 Situation*. Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University.
- Deesuksaeng, P. & Sonprajuk, P. (2021). *Adaptation of Street Food COVID-19 situation period in Pak Nam Pho Subdistrict, Mueang Nakhon Sawan District, Nakhon Sawan Province*. National Postgraduate Student Colloquium, Theme: Business Creativity and Innovation in the Age of Transformation. Naresuan University.

- Department of Business Development. (2017). *Annual Report 2017*. Available on <https://www.dbd.go.th/storage/manual/35233324-07e2-4456-9d1d-de96c10a6623.pdf>
- Invest Northern Ireland (2023). *Invest in business Plan 2022 / 23: 'Transitioning to a 10X Economy'*. Available on <https://www.investni.com/sites/default/files/2023-01/invest-northern-ireland-business-plan-2022-23-draft.pdf>
- Jadesadalug, V. & Pukkung, N. (2020). Operations in a Secondhand Clothing Business Network. *Journal of Humanities and Social Sciences Review*. 22(1), 220–237.
- Jiramtatorn, Y. & Jadesadalug, V. (2016). Managing Strategic Alliances of Event Marketing in Bangkok. *Veridian E-Journal Silpakorn University*. 9(3), 720– 739.
- Khamboonchoo, K. & Rojanatrakul, T. (2022). The Qualities of Entrepreneurs and Strategies Affecting the Success for Business Operation of SMEs. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 407 – 421.
- Khamsing, T. (2018). *The survival of small clothing retailers in Bangkok night market*. [Master of Business Program in Business Administration (Marketing)]. Srinakharinwirot University.
- KKP Advice Center. (2022). *Opening a solution for how SME businesses should adapt as the world moves into the future*. Available on <https://advicecenter.kkpf.org/th/business-talk/THE-FUTURE-IS-NOW>.
- Koh Paiboon, A. & Wongcharoen, P. (2019). *Entrepreneurial Adaptation Amidst COVID-19: Data Analysis Survey*. Available on <https://waymagazine.org/covid-policy-brief-3/>
- Kulkolkarn, K., Pawasutipaisit, A. & Noppawinyuwong, S. (2020). *Effects of COVID-19 on employment promotion*. Research and Consultancy Institute, Thammasat University.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1989), “Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective”. *Journal of Marketing*, 53(3), 21– 35.
- McKee, R. H., Plutnick, R. T., & Przygoda, R. T. (1989). *The carcinogenic initiating and promoting properties of a lightly refined paraffinic oil* (12): *Fundam ApplToxicol*.
- Munpao, P. & Netwong, T. (2021). Digital platform to elevate service businesses in the covid-19 era. *Journal of management science sakon nakhon rajabhat university*. 1(1), 57– 65.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2013). *SMEs Economic Indicators*. Available on https://www.sme.go.th/upload/mod_download/1.%E0%B8%9B%E0%B8%81-%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D-20171024000530.pdf

- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2021). *Survey of SMEs affected by the outbreak of coronavirus disease 2019*. Available on https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210427095331.pdf
- 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, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*. 11(2), 1–20.
- Phongsuwan, P. (2022). *A case study of the adaptation strategy and organizational direction in healthcare product retail business during the covid-19 pandemic*. [Master of Management Program in Management]. Mahidol University.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategic Technique for Analyzing*. New York: Free Press.
- Suybangdum, P., bunnoon, P. & Tuncharo, S. (2022). Exploratory Component Analysis of Entrepreneurial Adaptation Factors towards Business Survival in the Covid-19 Pandemic Crisis. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*. 16(3), 38–57.
- Swangkong, K. & Jadesadalug, V. (2020). Strategic Alliance Competency: Causal and Effect. *Veridian E-Journal Silpakorn University Humanities Social Sciences and arts*, 12(4), 1323–1345.
- Wongchaiya, S. (2017). *The Influence of Business Strategies and Entrepreneur Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs)*. [Master of Business Program in Business Administration]. Ubon Ratchathani University.