

การปรับใช้กลยุทธ์ 5 A's ให้เข้ากับธุรกิจ SMEs ไทย ในยุคดิจิทัลกรณีศึกษา SME  
ที่ขายสินค้าใน Modern trade ในเขต กรุงเทพมหานคร  
Applications the 5 A's strategy to Thai SMEs in the digital age: A case  
study of SMEs selling products in Modern Trade in Bangkok

พิชิตใจ ถนอมทรัพย์<sup>1</sup> และ กิตติโชค นิธิเสถียร<sup>2</sup>

Phichitchai Thanomsap<sup>1</sup> and Kittichok Nithisathian<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

Stamford International University, Thailand

Corresponding Author, Email: raygand-9999@hotmail.com<sup>1</sup>

Received: 2025-03-17; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการวางแผนธุรกิจ SMEs ไทย 2) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรหลักสำคัญที่เกี่ยวข้องในการวางแผนธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล และ 3) เพื่อตกผลึกตัวแปรที่เหมาะสมในการนำมาใช้ออกแบบโมเดลแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับการวางแผนธุรกิจ SMEs เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจ ธุรกิจขายสินค้าใน Modern trade ในเขตกรุงเทพมหานคร วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัว (Resilience) และความสามารถในการบริหารจัดการผลตอบแทน (Yield management) ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกิจ (Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนารูปแบบที่ชื่อว่า RAY Canvas ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการในองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนาในประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถนำมาใช้ออกแบบกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในโลกการทำงานมากขึ้น อีกทั้งความสามารถในการบริหารจัดการผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สะท้อนถึงสภาพคล่องของกิจการและความมั่นคงของกิจการนั้นๆ ทั้งสองปัจจัยสามารถนำมาใช้ประกอบกับเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด 5A's เพื่อเป็นประโยชน์ให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานของกิจการ

**คำสำคัญ:** การวางแผนธุรกิจ, ความสามารถในการปรับตัว, ความสามารถในการบริหารจัดการผลตอบแทน

### Abstract

The objectives of this study were 1) study the factors related to business planning of Thai SMEs for the sales business in Modern trade in Bangkok province, 2) analyze and synthesize the main variables related to business planning of Thai SMEs in the digital age for the sales business in Modern trade in Bangkok province, and 3) crystallize the appropriate variables to be used in designing a business plan model that is appropriate for business

planning of SMEs to increase the efficiency of business management of the sales business in Modern trade in Bangkok province...Research Methodology: The sample consisted of qualitative research, focusing on the relationship between resilience and yield management that affect business efficiency, especially in entrepreneurial operations, to develop a model called RAY Canvas, which will be used to analyze and improve management strategies in organizations, using data from in-depth interviews and focus group discussions to create a deeper understanding of the factors affecting organizational efficiency...Research findings were as follows: Resilience has a positive relationship with business efficiency, allowing entrepreneurs to understand the current situation and use it to design and define business strategies appropriately, allowing them to understand rapid changes. Technologies are increasingly playing a role in the working world, and the ability to Yield Management has a positive relationship with business efficiency, reflecting financial risk, reflecting the liquidity of the business and the stability of that business. In order to benefit entrepreneurs in predicting the performance of the business, both factors can be used together with the 5A's to be useful for entrepreneurs to be able to predict the performance of their business.

**Keywords:** Business planning, Resilience, Yield Management

## บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลไกหลักของโครงสร้างเศรษฐกิจในการสร้างงานกระจายรายได้ และขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามำกำหนดวิธีดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวิธีที่ผู้บริโภคค้นหา ตัดสินใจ และซื้อสินค้า/บริการ (OECD, 2019; Verhoef et al., 2021) อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการ SMEs เผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความท้าทายในการไล่ทันพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้ต้องมีกลยุทธ์การตลาดที่เป็นระบบและวัดผลได้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ayyagari et al., 2011; Lemon & Verhoef, 2016) ในบริบทนี้ “กลยุทธ์ 5A’s” (Aware–Appeal–Ask–Act–Advocate) ซึ่งเป็นกรอบการตลาดยุคดิจิทัลที่เน้นการเดินทางของลูกค้าแบบมีปฏิสัมพันธ์สองทาง ช่วยให้แบรนด์ออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมที่สอดคล้องกันทุกจุดสัมผัส เพื่อสร้างการรับรู้ ความน่าสนใจ การค้นหาข้อมูล การตัดสินใจซื้อ และการบอกต่อ (Kotler et al., 2017, 2021) การประยุกต์ใช้ 5A’s จึงช่วยให้ SMEs เข้าถึงลูกค้าได้แม่นยำขึ้น สร้างความภักดีต่อแบรนด์ และยกระดับประสิทธิภาพการลงทุนทางการตลาดภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณบุคลากรและเวลา (Kotler et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016) พร้อมกันนี้ ปัจจัยเชิงความสามารถในการปรับตัว (resilience) ก็เป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของ SMEs ท่ามกลางความผันผวนของตลาด วิวัฒนาการเทคโนโลยี และวิกฤตต่าง ๆ ผ่านการเรียนรู้แบบพลวัต การกระจายความเสี่ยง และความยืดหยุ่นเชิงกระบวนการ (Pal et al., 2014; Williams et al., 2017) ขณะที่การบริหารจัดการผลตอบแทน (yield/revenue management) ช่วยให้ธุรกิจบริหารราคาและทรัพยากรจำกัดให้เกิดรายได้รวมสูงสุด โดยใช้การพยากรณ์อุปสงค์ การแบ่งกลุ่มราคา และการจัดสรรสินค้าบริการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีได้จำกัด เฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยว/บริการ แต่ขยายสู่ค้าปลีกและช่องทางสมัยใหม่ (Kimes, 1989; Weatherford & Bodily, 1992) กรอบคิดเชิงบูรณาการระหว่าง 5A’s ความยืดหยุ่นองค์กร และการจัดการผลตอบแทน จึงมีศักยภาพช่วยให้ SMEs ไทย โดยเฉพาะผู้ขายในช่องทาง modern trade ในกรุงเทพมหานคร ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

แม้ SMEs จะมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจ แต่หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ว่าผู้ประกอบการจำนวนมากยังขาด “แนวทางที่เป็นระบบ” ในการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อสร้างการรับรู้ ดึงดูด สร้างปฏิสัมพันธ์ และกระตุ้นการบอกต่อในเส้นทางลูกค้า ทำให้เผชิญต้นทุนการได้มาซึ่งลูกค้าสูง ประสิทธิภาพแคมเปญต่ำ และอัตราการซื้อซ้ำ/การแนะนำต่อไม่ยั่งยืน (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2021) ขณะเดียวกันข้อจำกัดด้านทรัพยากรทำให้ SMEs มักกำหนดราคา/โปรโมชั่นโดยอาศัยสัญชาตญาณ มากกว่าการใช้แนวคิดการจัดการผลตอบแทนที่อาศัยข้อมูล การพยากรณ์ และการทดลองเชิงสถิติ ส่งผลให้สูญเสียรายได้แฝงและการใช้ทรัพยากรไม่เต็มศักยภาพ (Kimes, 1989; Weatherford & Bodily, 1992) นอกจากนี้ ความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของดีมานด์ ภาวะเปราะบาง และเทคโนโลยีใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้ความเสี่ยงการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (Pal et al., 2014; Williams et al., 2017) ปัญหาหลักจึงอยู่ที่การขาดกรอบปฏิบัติที่เชื่อม “กลยุทธ์ 5A’s” เข้ากับ “เครื่องมือบริหารรายได้” และ “ขีดความสามารถเชิงยืดหยุ่น” ให้เหมาะกับข้อจำกัดของ SMEs ไทยในบริบทยุคดิจิทัลและช่องทาง modern trade ในกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นในการศึกษาว่าปัจจัยและเงื่อนไขใดเอื้อต่อการปรับใช้ 5A’s ให้เกิดผล ทั้งในมิติการออกแบบจุดสัมผัสการจัดการสรรงบประมาณ การตั้งราคา/โปรโมชั่นบนข้อมูล และการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่เพิ่มศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนของ SMEs ไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการวางแผนธุรกิจ SMEs ไทย สำหรับธุรกิจขายสินค้าใน Modern trade ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรหลักสำคัญที่เกี่ยวข้องในการวางแผนธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล สำหรับธุรกิจขายสินค้าใน Modern trade ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อตกผลึกตัวแปรที่เหมาะสมในการนำมาใช้ออกแบบโมเดลแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับการวางแผนธุรกิจ SMEs เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจธุรกิจขายสินค้าใน Modern trade ในเขตกรุงเทพมหานคร

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. กลยุทธ์ 5A’s

Kotler และคณะ (2017) ได้นำเสนอโมเดล “5A’s” ซึ่งเป็นกระบวนการทำความเข้าใจเส้นทางการตัดสินใจของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงการเกิดความภักดีต่อแบรนด์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) Aware (การรู้จัก) หมายถึง การสร้างการรับรู้แบรนด์ผ่านสื่อและช่องทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เช่น โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ หรือสื่อออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ารู้จักแบรนด์มากขึ้น (2) Appeal (การดึงดูด) เป็นขั้นตอนของการสร้างความสนใจและความประทับใจในตัวสินค้าและบริการ โดยเน้นการสื่อสารที่สร้างอารมณ์ร่วมและเชื่อมโยงกับคุณค่าของแบรนด์ (3) Ask (การสอบถาม) คือการกระตุ้นให้ลูกค้าค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเปรียบเทียบและประเมินทางเลือก (4) Act (การตัดสินใจซื้อ) เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการภายหลังจากได้รับข้อมูลครบถ้วนและมั่นใจในคุณภาพของสินค้า และ (5) Advocate (การสนับสนุน) คือขั้นตอนที่ลูกค้ากลายเป็นผู้สนับสนุนแบรนด์โดยการบอกต่อ แนะนำ หรือรีวิวสินค้า ซึ่งส่งผลให้เกิดความภักดีระยะยาว (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017)

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ 5A’s ในการตลาดถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างประสบการณ์ลูกค้า (Customer Journey) อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับแต่ละช่วงของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจพฤติกรรมลูกค้าได้ดีขึ้น และสามารถ

ตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างลูกค้าและแบรนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงของการดึงดูด (Appeal) และการสนับสนุน (Advocate) ที่มีผลโดยตรงต่อการสร้างความภักดี และการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (Kotler et al., 2021)

## 2. ความสามารถในการปรับตัว (Resilience)

แนวคิดเรื่อง Resilience หมายถึง ความสามารถขององค์กรหรือธุรกิจในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการฟื้นตัวและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่มี Resilience สูงจะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ปรับกระบวนการภายในให้เหมาะสม และใช้โอกาสจากความท้าทายในการพัฒนาองค์กรได้ดีกว่าคู่แข่ง (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017) สำหรับ SMEs ความสามารถในการปรับตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน เนื่องจากช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนของตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภค (Pal, Torstensson, & Mattila, 2014) การมี Resilience ที่ดีจึงถือเป็นทุนทางกลยุทธ์ที่ช่วยให้ SMEs สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

## 3. ความสามารถในการบริหารจัดการผลตอบแทน (Yield Management)

แนวคิด Yield Management หมายถึง กลยุทธ์การบริหารรายได้และการตั้งราคาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลตอบแทนสูงสุดให้กับธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลทางตลาด ความต้องการของลูกค้า และปัจจัยด้านเวลาเป็นฐานในการตัดสินใจ (Kimes, 1989) ในบริบทของ SMEs การประยุกต์ใช้ Yield Management สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านต้นทุน การจัดการสต็อก และการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับสภาพตลาด Edward J. Blocher (2010) ยังเสนอว่า ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ โดยต้องอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลภายใน เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต และการตลาด ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Work Efficiency)

ซาเลซนิค (Zalesnik, 1958) ได้กล่าวถึงแนวคิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพของการทำงานขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความต้องการภายนอก (External Needs) และความต้องการภายใน (Internal Needs) ความต้องการภายนอก ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และโอกาสความก้าวหน้า ขณะที่ความต้องการภายในหมายถึงความต้องการด้านจิตใจ เช่น ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความภักดีต่อองค์กร และความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองทั้งสองด้านอย่างสมดุล ย่อมเกิดแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพองค์กร (Zalesnik, 1958)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1) รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งทำความเข้าใจ “ปัจจัยและเงื่อนไข” ซึ่งกำหนดความสำเร็จของการปรับใช้กลยุทธ์ 5A's ใน SMEs ไทยซึ่งดำเนินธุรกิจผ่านช่องทาง modern trade ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวทางสำรวจเชิงลึกเชิงตีความ (interpretive, exploratory) เพื่อให้เข้าถึงเหตุผล แรงจูงใจ และบริบทการตัดสินใจของผู้ประกอบการอย่างรอบด้าน การเลือกวิธีเชิงคุณภาพเอื้อให้ผู้วิจัย

อธิบายความหมายทางสังคม (meaning-making) ที่อยู่เบื้องหลังการลงมือปฏิบัติจริงของธุรกิจ มากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณ (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2014)

## 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายคือเจ้าของกิจการและผู้บริหารของ SMEs ที่ขายสินค้าในช่องทาง modern trade ในกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive) ได้แก่ (1) ดำเนินธุรกิจมาแล้ว  $\geq 3$  ปี (2) มีการใช้เครื่องมือการตลาดดิจิทัล และ (3) มีความสนใจหรือเคยปรับใช้กลยุทธ์ 5A's เพื่อให้ได้ “ข้อมูลจากประสบการณ์ตรง” และลดความคลาดเคลื่อนจากกรณีไม่เกี่ยวข้อง การคัดเลือกใช้หลัก “อำนาจของข้อมูล” (information power) และ “อิ่มตัวของข้อมูล” (saturation) เป็นเกณฑ์หยุดการเก็บข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 รายถือว่าเพียงพอสำหรับกลุ่มค่อนข้างเป็นเนื้อเดียวกันและโจทย์วิจัยเฉพาะเจาะจง (Guest et al., 2006; Malterud et al., 2016)

## 3) เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือหลักประกอบด้วย (ก) การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured in-depth interviews) โดยพัฒนาคู่มือคำถามจากรอบ 5A's และประเด็นด้านความยืดหยุ่น (resilience) กับการบริหารรายได้/ราคา (yield management) เพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามและติดตามประเด็นย่อยตามบริบท (Kallio et al., 2016) (ข) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ระหว่างผู้ประกอบการที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกันเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นร่วม (Krueger & Casey, 2015) และ (ค) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) จากแผน/รายงานการตลาดดิจิทัล ข้อมูลแคมเปญ และคู่มือปฏิบัติงานภายใน (Bowen, 2009)

## 4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอความยินยอมอย่างรู้จริง (informed consent) จากผู้ให้ข้อมูลทุกคนก่อนเริ่มเก็บข้อมูล สัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลครั้งละประมาณ 45–60 นาที บันทึกเสียงด้วยความยินยอมและจดบันทึกภาคสนามควบคู่ จากนั้นจัดสนทนากลุ่มเพื่อรวบรวมมุมมองที่หลากหลายและตรวจสอบ (cross-check) ประเด็นสำคัญที่ปรากฏจากการสัมภาษณ์รายบุคคล ก่อนถอดความ (verbatim transcription) ข้อมูลทั้งหมดเพื่อพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ (Creswell & Poth, 2018)

## 5) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ใช้ การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงกำกับ (directed content analysis) โดยยึดประเด็นตั้งต้นจากรอบ 5A's, resilience, และ yield management แล้วเปิดรับโค้ด/ธีมใหม่ที่เกิดจากข้อมูลภาคสนาม (Hsieh & Shannon, 2005; Krippendorff, 2018) ขั้นตอนประกอบด้วย (1) ถอดความบันทึกและทำความสะอาดข้อมูล (2) เข้ารหัสข้อมูลเชิงแนวคิด (open coding) จัดหมวดหมู่ตามประเด็นวิจัย เช่น ปัจจัยความสำเร็จ อุปสรรค แนวทางปรับใช้ (3) เชื่อมโยงหมวดหมู่เพื่อสังเคราะห์ธีมและความสัมพันธ์ และ (4) ตรวจสอบความสอดคล้องของธีมกับหลักฐานเชิงเอกสารและตัวอย่างคำพูด พร้อมบันทึกเส้นทางการตัดสินใจ (audit trail) เพื่อความโปร่งใส (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014)

## 6) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) ผู้วิจัยใช้หลายวิธีควบคู่กัน ได้แก่ การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ทั้งแหล่งข้อมูลและวิธีการ (สัมภาษณ์-สนทนากลุ่ม-เอกสาร) (Denzin, 1978), การทวนสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (member checking) โดยส่งสรุปประเด็น/ธีมกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันหรือชี้แจงเพิ่มเติม (Birt et al., 2016), และ การทวนสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (peer/expert debriefing) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของโค้ดและธีมหลัก ตามกรอบเกณฑ์ความน่าเชื่อถือของ Lincoln และ Guba (1985) ได้แก่

ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความคงเส้นคงวา (dependability) ความถ่ายทอดได้ (transferability) และความยืนยันได้ (confirmability)

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การปรับใช้กลยุทธ์ 5A’s ให้เข้ากับธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษา SME ที่ขายสินค้าใน Modern Trade เขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนธุรกิจของ SMEs ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยเน้นการประยุกต์ โมเดล RAY Canvas ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัว (Resilience: R), การบริหารจัดการผลตอบแทน/รายได้ (Yield Management: Y), และกลยุทธ์การเดินทางของลูกค้าแบบ 5A’s (A) เป็นกรอบบูรณาการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

(1) ความสัมพันธ์ของ Resilience และ Yield Management กับประสิทธิภาพทางธุรกิจ ข้อมูลเชิงประสบการณ์สะท้อนว่า SMEs ที่พัฒนาความยืดหยุ่นเชิงองค์กร (เช่น การกระจายช่องทาง การปรับตัวเร็วต่อภาวะเปียบ/ซัพพลาย และการเรียนรู้จากรอบตลาด) มีแนวโน้มรักษารายได้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานได้ดีกว่า ขณะเดียวกัน แนวปฏิบัติด้านการบริหารรายได้/ราคา (เช่น การแบ่งชั้นราคา การทดลองโปรโมชันแบบ A/B และการวางแผนจัดสรรสินค้าตามฤดูกาล) ช่วยยกระดับอัตรากำไรขั้นต้นและลดการสูญเสียโอกาสรายได้ โดยสองมิตินี้เสริมกันเป็นวงจรบวกความยืดหยุ่นช่วยรองรับความผันผวน ขณะที่การบริหารรายได้ทำให้การปรับตัว “คุ้มค่า” ในเชิงผลตอบแทน (เทียบเคียง Kimes, 1989; Pal et al., 2014; Williams et al., 2017)

(2) กลยุทธ์ 5A’s เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการตลาดของ SMEs ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยืนยันว่าเมื่อปรับใช้ 5A’s อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสร้างการรับรู้ (Aware) ด้วยสื่อดิจิทัลเฉพาะกลุ่ม, การดึงดูด (Appeal) ด้วยคอนเทนต์/ข้อเสนอคุณค่า, การกระตุ้นการค้นหา (Ask) ด้วยรีวิว-UGC-แฮต/ไลฟ์, การตัดสินใจซื้อ (Act) ด้วยประสบการณ์เชิงเอาต์ที่ไหลลื่น และการสนับสนุน (Advocate) ผ่านโปรแกรมแนะนำเพื่อน/รีวิว จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการได้มาซึ่งลูกค้า (CAC ต่ำลง), อัตราแปลง (conversion) สูงขึ้น และอัตราซื้อซ้ำ/การบอกต่อดี ขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผนวกเครื่องมือ digital marketing (สื่อชำระเงิน-สื่อของตนเอง-สื่อที่ได้รับ) เพื่อเชื่อมจุดสัมผัสตลอดเส้นทางลูกค้า (Kotler et al., 2017, 2021; Lemon & Verhoef, 2016)

(3) โมเดล “RAY Canvas” (Resilience A’s Yield) เพื่อการวางแผนเชิงบูรณาการ การสังเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่กรอบ “RAY Canvas” ที่จัดวาง Resilience (R) เป็นโครงรองรับการดำเนินงาน (เช่น แผนเผชิญเหตุ ซัพพลายสำรอง การเรียนรู้เร็ว), 5A’s (A) เป็นแกนการตลาดที่ขับเคลื่อนการเดินทางลูกค้าแบบครบวงจร และ Yield Management (Y) เป็นกลไกเพิ่มประสิทธิภาพรายได้/ราคาและการจัดสรรทรัพยากร กรอบนี้ช่วยให้ SMEs วางแผนเชิงระบบ ตั้ง KPI รายช่วง 5A’s เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดด้านรายได้/กำไร และกำหนดมาตรการยืดหยุ่นเมื่อเผชิญความผันผวน ทั้งยังเอื้อต่อการสื่อสารแผนงานให้ทีมปฏิบัติการเข้าใจร่วมกัน

ผลการศึกษาพบว่า Resilience มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ SMEs อย่างชัดเจน ผู้ประกอบการที่สร้างความยืดหยุ่นเชิงองค์กรได้ดี—เช่น การกระจายความเสี่ยงด้านซัพพลาย การพัฒนาทักษะดิจิทัลของทีม และการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้กับงานหลัก (เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อขยายตลาดและการเก็บข้อมูลลูกค้า) —มีแนวโน้มรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานและฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเผชิญความผันผวน ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและข้อเสนอคุณค่า (value proposition) ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านรายได้ การเติบโต และความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



ในมิติของ Yield Management ผลการวิจัยชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารรายได้และราคาอย่างเป็นระบบช่วยเพิ่มสมรรถนะทางการเงินของ SMEs อย่างเด่นชัด ธุรกิจที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรม (เช่น ประวัติการซื้อ การตอบสนองต่อโปรโมชั่น) สามารถกำหนดราคาแบบยืดหยุ่น แบ่งชั้นราคา (price tiering) และจัดสรรสินค้าคงคลังตามฤดูกาล/ทำเลได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทำให้การคาดการณ์รายได้แม่นยำ การหมุนเวียนสต็อกดี และสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในระดับที่ปลอดภัยกว่า นอกจากนี้ การวางแผนทางการเงินที่เชื่อมโยงกับสัญญาณตลาด (market signals) ยังช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจผันผวนและความเปลี่ยนแปลงของดีมานด์

สำหรับ กลยุทธ์ 5A's (Aware Appeal Ask Act Advocate) การประยุกต์ใช้เป็น “เครื่องมือการตลาดแกนหลัก” ทำให้ SMEs เข้าถึงลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวได้เป็นระบบมากขึ้น ในช่วง Aware ธุรกิจที่สื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลผสม (owned–paid–earned) อย่างสอดคล้องกันจะเพิ่มการรับรู้และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็ว ช่วง Appeal การออกแบบข้อเสนอคุณค่าและคอนเทนต์ที่สอดคล้องกับความต้องการกลุ่มลูกค้าหลักช่วยยกระดับความสนใจและอัตราการมีส่วนร่วม (engagement) ช่วง Ask การเอื้อให้ลูกค้าค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมผ่านรีวิว UGC แชนแนล หรือเดโมสินค้า ลดความไม่แน่นอนก่อนการตัดสินใจ ช่วง Act การทำให้ประสบการณ์ซื้อราบรื่น (เช่น checkout ที่ไว การชำระเงินหลากหลาย การส่งมอบรวดเร็ว) หนุนอัตราแปลง (conversion) และในช่วง Advocate โปรแกรมสมาชิก/แนะนำเพื่อนและการดูแลหลังการขายที่ดีช่วยเร่งการซื้อซ้ำและการบอกต่อ ผลลัพธ์โดยรวมสะท้อนว่าเมื่อ 5A's ถูกเชื่อมโยงกับข้อมูลลูกค้าและกิจกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจจะลดต้นทุนการได้มาซึ่งลูกค้า (CAC) เพิ่มมูลค่าตลอดอายุลูกค้า (CLV) และสร้างฐานลูกค้าที่ภักดีได้

เมื่อนำสามองค์ประกอบมาบูรณาการเป็น โมเดล RAY Canvas งานวิจัยพบว่ากรอบนี้ช่วยให้ SMEs วางแผนกลยุทธ์เชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนด “เสาหลัก” ด้าน Resilience เป็นโครงสร้างรับการดำเนินงาน (เช่น แผนเผชิญเหตุ การจัดทีมข้ามสายงาน และการเรียนรู้จากรอบทดลองตลาด) กำหนด 5A's เป็นแกนการตลาดเพื่อขับเคลื่อนเส้นทางลูกค้าแบบครบวงจร และใช้ Yield Management เป็นกลไกเพิ่มรายได้/กำไรผ่านการตั้งราคา จัดสรรสินค้าคงคลัง และออกแบบโปรโมชั่นอย่างมีข้อมูลรองรับ การจัดวางเช่นนี้ทำให้การตัดสินใจด้านงบประมาณ จุดสัมผัสลูกค้า และแผนรายได้สอดคล้องกัน ลดความสูญเสียโอกาสรายได้ และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในระยะยาว

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ชัดว่าการยกระดับ Resilience ควบคู่กับการใช้ Yield Management อย่างมีวินัย และการเดินกลยุทธ์ 5A's แบบบูรณาการ จะเสริมแรงกันเป็น “วงจรรอบ” ที่ทำให้ SMEs ไทยใน modern trade สร้างการเติบโตที่ยั่งยืนได้ดีกว่าแนวทางที่ดำเนินแยกส่วน ทั้งในมิติการเข้าถึงลูกค้า การแปลงเป็นยอดขาย ประสิทธิภาพต้นทุน และความแข็งแกร่งทางการเงินของธุรกิจ

## อภิปรายผล

ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการปรับตัว (Resilience) และ การบริหารจัดการผลตอบแทน (Yield Management) มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจของ SMEs ไทยในยุคดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Pal, Torstensson และ Mattila (2014) และ Williams และคณะ (2017) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้ดีกว่า โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตหรือความไม่แน่นอนของตลาด การสร้างความยืดหยุ่นเชิงองค์กรไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสใหม่ เช่น การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การขยายช่องทางการขาย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการผู้บริโภคอย่างทันท่วงที ซึ่งช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว



ในด้านของ Yield Management ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารรายได้และต้นทุนที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรและสร้างกำไรสูงสุดให้กับธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะเมื่อผสมกับการใช้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมลูกค้าและการวิเคราะห์แนวโน้มตลาด การประยุกต์ใช้แนวคิด Yield Management ยังทำให้ธุรกิจสามารถวางแผนการเงินได้แม่นยำยิ่งขึ้นและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Kimes (1989) ที่ชี้ว่า Yield Management เป็นเครื่องมือสำคัญของธุรกิจบริการที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เพราะช่วยให้ธุรกิจสามารถเพิ่มผลตอบแทนต่อหน่วยทรัพยากรที่ใช้ได้สูงสุดและรักษาความยั่งยืนทางการเงิน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังยืนยันว่า กระบวนการวางแผนการตลาดตามโมเดล 5A's (Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจ SMEs ไทยสามารถเข้าถึงลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้กลยุทธ์ 5A's ช่วยให้ธุรกิจสามารถบริหารเส้นทางประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) ได้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสร้างการรับรู้ไปจนถึงการสร้างความภักดีในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler, Kartajaya และ Setiawan (2017, 2021) ที่ระบุว่าโมเดล 5A's เป็นแนวทางสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างแบรนด์กับลูกค้าในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสูง

การพัฒนา โมเดล RAY Canvas ที่ผสมองค์ประกอบทั้ง Resilience, Yield Management และ 5A's เข้าด้วยกัน ถือเป็นนวัตกรรมทางแนวคิดที่ช่วยให้ธุรกิจ SMEs สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบและยืดหยุ่นมากขึ้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโมเดลนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การตลาด การบริหารรายได้ และความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ RAY Canvas ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจประเภทอื่นที่ต้องการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตระยะสั้นและความยั่งยืนในระยะยาว

โดยสรุป การวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าความสามารถในการปรับตัวและการบริหารจัดการผลตอบแทนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของธุรกิจ และเมื่อรวมเข้ากับการใช้กลยุทธ์ 5A's ภายใต้กรอบของโมเดล RAY Canvas ธุรกิจ SMEs ไทยจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในยุคดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ SMEs

จากผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์ 5A's (Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate) มาประยุกต์ใช้มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล ดังนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้านกลยุทธ์ 5A's อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจลำดับขั้นของพฤติกรรมผู้บริโภค ตั้งแต่การสร้างการรับรู้ไปจนถึงการสร้างความภักดีในระยะยาว การนำกลยุทธ์นี้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมทางการตลาดได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ 5A's อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) และระบบอีคอมเมิร์ซ เพื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การลงทุนในเทคโนโลยีไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัลได้ แต่ยังช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมอีกด้วย

ในส่วนของการบริหารจัดการทางการเงิน ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับ การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (Yield Management) อย่างต่อเนื่อง โดยควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของกิจกรรมทางธุรกิจเป็นระยะ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดราคาและกลยุทธ์ทางการตลาด การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (data-driven decision making) จะช่วยให้การวางแผนราคา การจัดโปรโมชั่น และการบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้ธุรกิจสามารถรักษาระดับกำไรและเสถียรภาพทางการเงินได้ดียิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภาครัฐและเอกชนควรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล โดยเริ่มจาก การส่งเสริมองค์ความรู้และการฝึกอบรม ที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ 5A's และแนวทางการปรับตัวของ SMEs ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด การจัดอบรม สัมมนา และโครงการให้คำปรึกษาทางธุรกิจจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐควรจัดให้มี มาตรการสนับสนุนด้านเงินทุน เพื่อช่วยให้ SMEs สามารถลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างยั่งยืน เช่น การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย การสนับสนุนดังกล่าวจะช่วยให้ SMEs มีศักยภาพมากขึ้นในการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

โดยสรุป การศึกษาครั้งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อทั้งผู้ประกอบการ SMEs และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากช่วยให้เข้าใจแนวทางการนำกลยุทธ์ 5A's มาประยุกต์ใช้ในบริบทยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการบริหารจัดการผลตอบแทนของธุรกิจ การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปใช้จะช่วย SMEs สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขยายโอกาสทางธุรกิจ และบรรลุความยั่งยืนในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

### เอกสารอ้างอิง

- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation, and growth. *World Bank Policy Research Working Paper* 5631.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811.
- Blocher, E. J. (2010). *Management accounting: A strategic emphasis* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE.

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for an interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Kimes, S. E. (1989). Yield management: A tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5<sup>th</sup> ed.). SAGE.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE.
- OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises: An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428.
- Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Weatherford, L. R., & Bodily, S. E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Operations Research*, 40(5), 831–844.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). SAGE.
- Zaleznik, A. (1958). *The motivation, productivity, and satisfaction of workers*. Harvard University Press.