

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร

ชาญชัย เมธาวีรุฬห์¹ และ สุดารัตน์ เกลี้ยงสอาด²

Received: May 11, 2023

Revised: October 2, 2023

Accepted: October 5, 2023

บทคัดย่อ

ธุรกิจเอสเอ็มอีมีบทบาทต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างโอกาส และความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อ (1) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน (2) เป็นแนวทางการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร และ (3) เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับ ตัวแทนผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร จำนวน 294 ตัวอย่าง และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาระบุว่า แบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ความสามารถทางดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และความสามารถทางดิจิทัล ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ควรกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความสามารถทางดิจิทัล และช่วยนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ความสามารถทางดิจิทัล, ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต, ผลการดำเนินงาน

¹ อาจารย์, หลักสูตรการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
(ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: chanchai@aru.ac.th)

² อาจารย์, หลักสูตรการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (Email: ksudarat@aru.ac.th)

The Causal Relationship of Digital Business Strategy, Digital Capability, Competitive Advantage and Performance of SMEs Entrepreneurs in Restaurant

Chanchai Meathawiroon¹ and Sudarat Kliangsa-Art²

Received: May 11, 2023

Revised: October 2, 2023

Accepted: October 5, 2023

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) were critical to Thailand's economy. Furthermore, the advent of digital technology enables businesses to create opportunities and strengths. The purpose of this study were to (1) clarify the relationship between digital business strategy, digital capability, competitive advantage, and performance; (2) serve as a guideline for SME restaurant digital economy implementation; and (3) provide information for SME restaurant decision-making in establishing competitive advantage and performance for enhanced productivity. Gathering data through a questionnaire with 294 restaurant SMEs entrepreneurs and statistical structural equation modeling was used to test the hypothesis.

According to the results, the model was consistent with empirical data. Digital business strategies have a direct influence on digital capability and competitive advantage, whereas digital capability has a direct impact on competitive advantage as well as performance. Competitive advantage directly affects performance. Furthermore, digital business strategies and digital capability have an indirect impact on performance via competitive advantages. Therefore, restaurant SMEs should have an efficient digital business strategy since it serves as the animating principle of digital proficiency and may contribute to a competitive advantage, encouraging the business's performance to improve.

Keywords: Competitive Advantage, Digital Business Strategy, Digital Capability, Dynamic Capability Theory, Performance

¹ Lecturer, Program of Management, Faculty of Management Science, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
(Corresponding author, Email: chanchai@aru.ac.th)

² Lecturer, Program of Management, Faculty of Management Science, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
(Email: ksudarat@aru.ac.th)

บทนำ

ธุรกิจเอสเอ็มอีมีอิทธิพลกับเศรษฐกิจของประเทศไทยในหลากหลายมิติ เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ (GDP MSME) ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 พบว่า มีมูลค่า 4,536,399 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.1 และมีสัดส่วน ต่อ GDP ประเทศเท่ากับ 35.2% โดยหนึ่งในสาขาธุรกิจที่ขยายตัวสูงที่สุดคือ สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2567) สะท้อนถึงบทบาทของธุรกิจเอสเอ็มอีภาคบริการต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ หรือในมิติของการจ้างงานพบว่า ในปี พ.ศ. 2564 เอสเอ็มอีภาคบริการเกิดการจ้างงานทั้งสิ้นจำนวน 5,485,269 คน โดยเป็นแรงงานที่อยู่ในธุรกิจร้านอาหารมากที่สุดจำนวน 844,715 คน คิดเป็นประมาณ 15% สิ่งดังกล่าวยิ่งตอกย้ำความสำคัญของธุรกิจเอสเอ็มอีภาคบริการร้านอาหารมากยิ่งขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ม.ป.ป.) ดังนั้นความมั่นคงของธุรกิจเอสเอ็มอีภาคบริการ จะช่วยรักษาเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมให้ดำเนินต่อไปได้ อีกทั้งสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ กระแทกกับกิจกรรมทางธุรกิจเป็นอย่างมาก (ชาญชัย เมธาวีรุฬห์ และ สวัสดิ์ วรรณรัตน์, 2565) ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป (Haffke et al., 2016) ดังนั้นกิจกรรมทางธุรกิจเช่น การให้บริการในรูปแบบเดิม อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ นับเป็นอีกความท้าทายหนึ่งสำหรับธุรกิจเอสเอ็มอีในการปรับตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหนึ่งที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจ คือ การก้าวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital economy) ผ่านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถใหม่ ๆ ของธุรกิจ ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ Warner and Wäger (2019) ยังเสนอว่า ความสามารถเชิงพลวัต มีความสำคัญต่อการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยความสามารถเชิงพลวัต สามารถเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ธุรกิจ (Teece et al., 1997) ซึ่งสำคัญต่อความมั่นคงของธุรกิจ และเศรษฐกิจของประเทศ

Rugami and Aosa (2013) กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัต เปรียบเสมือนความยืดหยุ่นของธุรกิจ ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แปลกใหม่ ส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรของธุรกิจ คือ กลยุทธ์ธุรกิจ โดย Davidsson et al. (2017) กล่าวว่า สาเหตุที่ธุรกิจในปัจจุบันล้มเหลว ส่วนหนึ่งมาจากการระบุกลยุทธ์ธุรกิจที่ผิดพลาด โดยธุรกิจควรมุ่งเน้นแนวคิดด้านดิจิทัล และนำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น (Kim et al., 2011) อีกทั้งการที่ธุรกิจมุ่งเน้นด้านดิจิทัล สามารถช่วยสร้างความพึงพอใจ และความภักดี ผ่านการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดิจิทัล หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้วยกระบวนการดิจิทัล (Rachinger et al., 2018) ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ โดยมุ่งเน้นมิติของดิจิทัล ด้านบริการและกระบวนการของธุรกิจ สามารถช่วยให้ธุรกิจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้ดีขึ้น (Nambisan, 2017) ดังนั้นกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล สามารถก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจได้ ในมุมของการพัฒนาสินค้า การบริการ หรือกระบวนการ (Sebastian et al., 2017) นอกจากนี้แนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต ที่ระบุไว้ว่าความสามารถใหม่ ๆ ถือเป็นทรัพยากรที่จำเป็น โดยในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัลเปรียบเสมือนทักษะ พรสวรรค์ และความชำนาญของธุรกิจ ในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ ซึ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยความสามารถทางดิจิทัล ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสร้างประสบการณ์ของลูกค้า กระบวนการดำเนินงาน และแผนธุรกิจให้ดีขึ้นได้ อีกทั้งธุรกิจจำนวนมากจำเป็นต้องใช้ความสามารถทางดิจิทัล ควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลรักษาความสามารถทางการแข่งขันของตนเอง (Sousa-Zomer et al., 2020) และยังช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้อีกด้วย

ซึ่งธุรกิจเอสเอ็มอีในกลุ่มภัตตาคาร/ร้านอาหาร มีโอกาสที่จะพบเจอกับปัญหาด้านการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เช่น ลูกค้ามีพฤติกรรมในการเข้าถึง และสัมพันธ์กับองค์ประกอบทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และร้านอาหาร (Kim et al., 2020) โดยการปรับตัวเข้ากับดิจิทัลในอุตสาหกรรมร้านอาหาร สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการให้บริการ กิจกรรมในการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางการตลาด (Moreno & Tejada, 2019) โดยข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

พบว่า ผลการดำเนินงานของร้านอาหารขนาดเล็ก ในภาพรวมยังคงติดลบอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 - พ.ศ. 2565 สิ่งดังกล่าวสะท้อนถึงการอยู่รอดของธุรกิจร้านอาหาร ที่ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร เท่านั้น แต่การนำเครื่องมือดิจิทัล เข้ามาใช้งานจะเป็นหนึ่งในมาตรฐานใหม่ของธุรกิจร้านอาหาร (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2564) อีกทั้งระดับความรู้ทางดิจิทัล (Digital literacy) ของผู้ประกอบการรายย่อยและขนาดเล็กในธุรกิจบริการอาหาร ส่วนใหญ่ร้อยละ 39.56 ยังมีระดับทักษะด้านดิจิทัลไม่มากนัก (สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์, 2565) จึงถือเป็นช่องว่างของการวิจัยในครั้งนี้ ที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทร้านอาหาร ซึ่งคือการออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และความสามารถทางดิจิทัลของธุรกิจ ให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะการณ์ที่แตกต่างออกไป

จากบทบาทของธุรกิจเอสเอ็มอีที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และปัญหาในธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทร้านอาหาร ดังกล่าวข้างต้น การวิจัยในครั้งนี้ต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางแก่ธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทร้านอาหาร สามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเอง ให้เกิดความมั่นคง และเป็นกลไกในการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศในยุคดิจิทัลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัลของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร
3. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนาสมมติฐาน

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability)

ความสามารถเชิงพลวัต เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ช่วยให้ตระหนักถึงความจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่จำเป็นและไม่จำเป็น (Akpan et al., 2022) ซึ่งทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ได้รับการพัฒนาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1991) โดยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร กล่าวว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จ เมื่อธุรกิจมีทรัพยากรที่ดี หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือทดแทนได้ แต่ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ได้เสริมว่าการแปรผันของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องมีความสามารถในการปรับใช้ทรัพยากรใหม่ และตอบสนองต่อภัยคุกคามทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Akpan et al., 2022) โดย Teece et al. (1997) เสนอว่า ความสามารถเชิงพลวัต คือ ความสามารถของธุรกิจในการผสมผสาน สร้างและกำหนดความสามารถทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจ เพื่อรับมือกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ หรือนิยามของ Rugami and Aosa (2013) ที่เสนอว่า เป็นความสามารถของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ โดยการพัฒนาความสามารถ โครงสร้าง และทรัพยากร เพื่อให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นความสามารถที่ธุรกิจปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Pavlou & El Sawy, 2011) ซึ่งการอยู่รอดขององค์กรหรือธุรกิจ ส่วนใหญ่มักเกิดจากการบริหารทรัพยากรที่ธุรกิจมี เพื่อแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ ที่ช่วยให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต และมีส่วนต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chukwuemeka & Onuoha, 2018) นอกจากนี้ Adeniran and Johnston (2016) ยังได้ทำการศึกษาพบว่า ความสามารถเชิงพลวัต มีผลกระทบเชิงบวกต่อการใช้ประโยชน์ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของธุรกิจเอสเอ็มอีในระยะยาว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล สำหรับธุรกิจร้านอาหารพบงานวิจัยที่แสดงถึงการนำทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตมาประยุกต์ใช้ เช่น Chien and Tsai

(2021) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตด้านความรู้ และผลการดำเนินงานของร้านอาหาร พบว่าความสามารถเชิงพลวัตด้านความรู้ที่ดี ช่วยส่งผลให้ร้านอาหารเกิดผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นได้

กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล (Digital business strategy: DBS)

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) เปรียบเสมือนแผนระยะยาวของธุรกิจ โดยอาจครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี หรือมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางที่ช่วยให้ธุรกิจดำรงอยู่ อันเกิดจากการประเมินสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจ (Rehman & Anwar, 2019) และหากนำกลยุทธ์ธุรกิจบูรณาการร่วมกับบริบทของดิจิทัล อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล คือ กลยุทธ์ของธุรกิจที่มีบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโมเดลธุรกิจ หรือนโยบายธุรกิจของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ (Chi et al., 2018) หรือนิยามของ Bharadwaj et al. (2013) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล คือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ประโยชน์จากทรัพยากรด้านดิจิทัล เพื่อสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น ซึ่ง Holotiuk and Beimbom (2017) เสนอว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นหนึ่งในแนวคิดที่มีความโดดเด่นในโลกธุรกิจ และกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นส่วนผสมระหว่างกลยุทธ์การจัดการ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน โดยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจที่ต้องการคงอยู่ในยุคดิจิทัล นอกจากนี้กลยุทธ์ทางดิจิทัลช่วยให้แนวทางการดำเนินธุรกิจ สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะเชิงธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Sebastian et al., 2017) ซึ่งในบริบทของธุรกิจเอสเอ็มอี Bouwman et al. (2017) เสนอว่าการจะทำให้ธุรกิจสามารถรักษาความสามารถทางการแข่งขันได้ ธุรกิจเอสเอ็มอีจำเป็นต้องทบทวนทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ดิจิทัลของตนเอง และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยิ่งไปกว่านั้น การที่ธุรกิจเอสเอ็มอี มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าธุรกิจใหญ่ อาจช่วยให้การปรับใช้กลยุทธ์ในเชิงดิจิทัลเป็นไปได้ง่ายขึ้น ทั้งการค้นหาและสร้างแนวคิดทางดิจิทัลใหม่ ๆ ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงกว่าธุรกิจใหญ่ (Libaers et al., 2016) โดย Singh et al. (2022) ได้ศึกษาการปรับใช้กลยุทธ์ดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหาร พบว่า กลยุทธ์ดิจิทัลในเชิงการตลาด และคุณภาพการบริการหลังการขาย สามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมร้านอาหารได้

ความสามารถทางดิจิทัล (Digital capability: DC)

ความสามารถในการแปลงทรัพยากรของธุรกิจ ไปสู่กลยุทธ์ดิจิทัล เป็นรากฐานสำคัญในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขัน แม้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Sousa-Zomer et al., 2020) โดยความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ธุรกิจต้องปรับปรุงความสามารถของตนเองในหลากหลายด้าน หนึ่งในนั้นคือความสามารถทางดิจิทัล โดยความสามารถมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ และเป็นกระบวนการแปลงทรัพยากรของธุรกิจ ไปสู่สินค้าหรือบริการที่มีคุณค่า ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในท้ายที่สุด ซึ่ง Lee et al. (2016) กล่าวว่า ความสามารถทางดิจิทัล คือ ทักษะ หรือความชำนาญของธุรกิจที่ปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งใกล้เคียงกับนิยามของ Khin and Ho (2020) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางดิจิทัล คือ ความสามารถของธุรกิจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ โดย Levallet and Chan (2018) ได้ระบุถึงสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถทางดิจิทัล คือ สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ และความยืดหยุ่นในโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจ ซึ่งถือเป็นรากฐานที่ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ การที่ธุรกิจมีความสามารถทางดิจิทัลสูง จะช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีดิจิทัล ความซับซ้อนที่เกิดขึ้น และหาโอกาสจากภายนอกได้ นอกจากนี้ความสามารถทางดิจิทัล ยังสามารถช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Zhu et al., 2022) มีงานวิจัยเชิงสำรวจระบุว่า ความสามารถทางดิจิทัล ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มความยืดหยุ่นแก่ธุรกิจได้ (Drnevich & Croson, 2013) ในบริบทของธุรกิจเอสเอ็มอี พบงานศึกษาของ Rupeika-Apoga et al. (2022) ที่ศึกษากับธุรกิจเอสเอ็มอีของประเทศลัตเวีย พบความสำคัญของความสามารถทางดิจิทัล ซึ่งสามารถเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และนำไปสู่รายได้ที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจได้ ซึ่งในธุรกิจร้านอาหารพบงานศึกษาของ Daradkeh et al. (2023) ที่เสนอว่าร้านอาหารที่มี

เครื่องมือ และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่แตกต่างกันช่วยให้พวกเขาส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้แตกต่างกัน อีกทั้งยังระบุเพิ่มเติมว่าความสามารถเชิงพลวัตทางดิจิทัล ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ของร้านอาหาร และส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างเป็นพลวัต

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage: CA)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เปรียบเสมือนสิ่งที่กำหนดตำแหน่งของธุรกิจในตลาด (Al-Qudah, 2012) โดย Barney and Hesterly (2010) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการที่ธุรกิจสร้างคุณค่าของตนเองได้สูงกว่า คู่แข่ง หรือตามแนวคิดของ Porter (1985) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ธุรกิจมี เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ผ่านการสร้างคุณค่า และส่งมอบสิ่งที่ดีกว่าคู่แข่งสู่ลูกค้า หรือนิยามของ Kimani (2015) ที่เสนอว่าเป็นการใช้ทรัพยากรหรือทักษะที่ธุรกิจมี ซึ่งไม่สามารถทำซ้ำ และทำให้ธุรกิจอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ เกิดจากการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีคุณค่าของธุรกิจ โดยสามารถแสดงได้จากหลายด้าน เช่น ได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพ ความยืดหยุ่น การส่งมอบ และด้านเวลา ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการแข่งขัน (Ofori & Nimo, 2022) นอกจากนี้ ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ยังแสดงผ่านทฤษฎีมุมมองความสามารถเชิงพลวัต ที่กล่าวว่าสามารถเป็น ปัจจัยเร่งให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ (Gupta et al., 2018) ธุรกิจจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อธุรกิจนำ แผนกลยุทธ์ของตนเอง ไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าแก่ธุรกิจ และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ โดยในบริบทของธุรกิจ ร้านอาหาร พงงานศึกษาของ Kartiraharjo and Isfianadewi (2021) ที่แสดงถึงปัจจัยด้านความสามารถทางนวัตกรรม และ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ธุรกิจได้

ผลการดำเนินงาน (Performance: PER)

ผลการดำเนินงาน ถือเป็นหัวข้อที่ได้รับการพูดถึง ทั้งนักวิชาการด้านการจัดการและสังคมศาสตร์ (Hoque, 2018) โดย Obiwuru et al. (2011) เสนอว่า ผลการดำเนินงานสามารถอธิบายสิ่งที่ธุรกิจดำเนินมาในช่วงเวลาหนึ่ง การวัดผลการ ดำเนินงาน จึงเปรียบเสมือนระบบในการตรวจสอบประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี หมายถึง ผลลัพธ์ของกิจกรรมทางธุรกิจ หรือการลงทุนในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเกิดจากการผสมผสานทักษะ และความรู้ที่ธุรกิจมี หรือนิยามของ Lin et al. (2008) ที่เสนอว่าเป็นความสำเร็จของธุรกิจ ด้านการเติบโตทางยอดขาย การทำกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งในปัจจุบันนี้ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจเอสเอ็มอี เป็นสิ่งที่ช่วยจัดอุปสรรคและสร้างโอกาสทางธุรกิจได้อย่าง กว้างขวาง ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน (Aminul & Shariff, 2015) โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี สามารถวัดได้ ในเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม Shepherd and Wiklund (2009) ได้เสนอแนวทางการเลือกตัวชี้วัด เพื่อวัดผลการดำเนินงาน ของเอสเอ็มอี โดยควรจะเป็นตัวชี้วัดที่ง่าย ข้อมูลไม่ซับซ้อน หรือแนวทางของ Hooley et al. (2005) ที่เสนอว่า การวัดผล การดำเนินงาน ประกอบด้วยผลตอบแทนจากเงินลงทุน ความสำเร็จในเป้าหมายทางการเงิน การเติบโตของยอดขาย การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขายที่สามารถสร้างได้จากลูกค้าเก่า เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอสเอ็มอีร้านอาหารของ Lee and Hallak (2018) ได้ประเมินผลการดำเนินงานของร้านอาหาร ด้วยตัวชี้วัด เชิงปริมาณที่สำคัญ เช่น ยอดขาย อัตราการเติบโต และความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น หรือการศึกษาของ Ngo (2023) ที่นำตัวชี้วัดทางการเงินมาประยุกต์ใช้ กับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทร้านอาหารของประเทศ เวียดนาม

การพัฒนาสมมติฐาน

กลยุทธ์ธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นภาพสะท้อนของธุรกิจ โดยกลยุทธ์ธุรกิจเป็นเหมือนทิศทาง หรือวิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้บริหาร ที่ต้องการให้ธุรกิจเป็นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยผลลัพธ์หรือความสำเร็จขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการ

จัดการทรัพยากร และเสริมความสามารถต่าง ๆ (Proksch et al., 2021) ในบริบทของดิจิทัล Symeonidou and Nicolaou (2018) ได้เสนอว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร มีส่วนกับหลายปัจจัยในองค์การ ซึ่งช่วยเพิ่มระดับดิจิทัลแก่ธุรกิจทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ อีกทั้งสามารถช่วยพนักงานของธุรกิจมีความสามารถทางดิจิทัลสูงขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ โดยมิงงานวิจัยของ Proksch et al. (2021) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล สามารถทำให้เกิดความสามารถทางดิจิทัลของธุรกิจ 3 ด้าน ประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะดิจิทัลของพนักงาน และวัฒนธรรมทางดิจิทัลต่อธุรกิจ นอกจากนี้กลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่มุ่งให้สินค้าหรือบริการของตนเอง มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถช่วยให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่งอย่างยั่งยืน และประสิทธิภาพที่ดีกว่า (Adaileh et al., 2020)

ด้วยทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนาความสามารถต่าง ๆ ที่ธุรกิจมีเพื่อรักษาระดับการแข่งขันของตนเอง (Aldianto et al., 2021) โดยธุรกิจเอสเอ็มอีสามารถใช้ประโยชน์จากทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เพื่อปรับตัวและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารทรัพยากรภายในหรือใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทางเทคโนโลยี ปรับกระบวนการของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า เพื่อให้ความสามารถทางการแข่งขันของตนเองเหนือกว่าคู่แข่ง (Permatasari et al., 2023) อีกทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจมักถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางลดต้นทุน ความเสี่ยง พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และหาหนทางในการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายในการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสร้างผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดแก่ธุรกิจ (Jardon & Martinez-Cobas, 2022) หรืองานวิจัยในบริบทร้านอาหารของ Singh et al. (2022) ที่ศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ในมิติด้านการตลาดสามารถส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ จึงทำให้เกิดสมมติฐานที่ 1-3 ได้แก่

สมมติฐานการวิจัยที่ 1: กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางดิจิทัลของธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2: กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัยที่ 3: กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

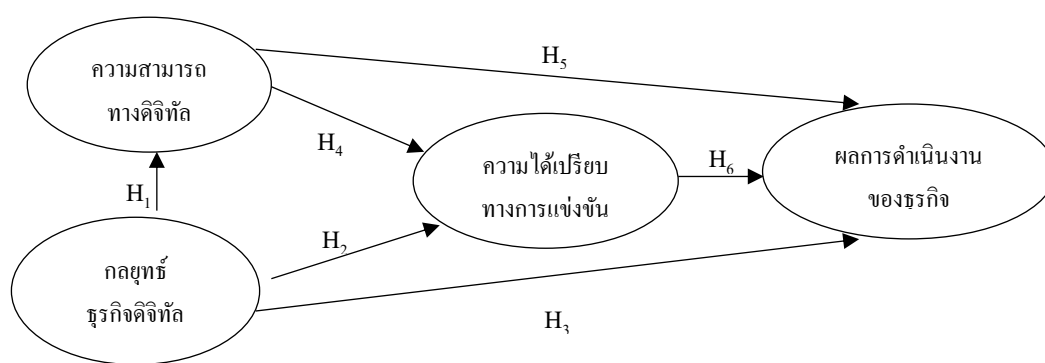
Nambisan (2017) เสนอไว้ว่า การที่ธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องปรับความสามารถที่ธุรกิจมีให้เหมาะสม สิ่งดังกล่าวเป็นพื้นฐานจากแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต โดยหนึ่งในความสามารถเชิงพลวัต ในยุคดิจิทัล คือความสามารถทางดิจิทัล (Ritter & Pedersen, 2020) โดย Levallet and Chan (2018) ได้ระบุถึงความสามารถทางดิจิทัลที่สำคัญไว้ 2 ด้านได้แก่ การจัดการสารสนเทศ และความยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ Li et al. (2022) ได้เสนอว่าการยกระดับความสามารถดิจิทัลของธุรกิจ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ในยุคดิจิทัล อีกทั้งความสามารถทางดิจิทัล ยังช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงและปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ การจัดการกลไกการเรียนรู้ การนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบกว่าคู่แข่งได้ (Zhu et al., 2022) ซึ่งการวิจัยเชิงสำรวจของ Zhu et al. (2022) พบว่าความสามารถทางดิจิทัล สามารถช่วยธุรกิจประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น หรือการศึกษาของ Aslan et al. (2022) ที่ศึกษาความสำคัญของความสามารถทางดิจิทัล พบว่ามีอิทธิพลต่อตัวเลขทางการเงิน โดยทำการศึกษาในธุรกิจธนาคารของประเทศตุรกี หรืองานวิจัยในบริบทของธุรกิจเอสเอ็มอีของ Budiarto et al. (2023) ที่ศึกษาพบว่า ความสามารถทางดิจิทัล เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ หรืองานวิจัยของ Guan et al. (2023) ที่ศึกษากับธุรกิจในประเทศจีน พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ จึงทำให้เกิดสมมติฐานที่ 4-5 ได้แก่

สมมติฐานการวิจัยที่ 4: ความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัยที่ 5: ความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตยังพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างได้จากการที่ธุรกิจมีความสามารถเชิงพลวัตที่ดี (Teece et al., 1997) อีกทั้งแนวคิดในเชิงทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ยังกล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีส่วนช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Gupta et al., 2018) ซึ่งในบริบทธุรกิจเอสเอ็มอี ที่มีทรัพยากรจำกัด ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานธุรกิจเอสเอ็มอีที่สำคัญ อาทิเช่น Ferreira and Coelho (2020) โดยศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจในประเทศโปรตุเกส พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ดี จะช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้ หรือการศึกษาของ Anwar (2018) ที่ศึกษากับธุรกิจเอสเอ็มอีของประเทศปากีสถาน พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีผลต่อผลการดำเนินงาน หรืองานวิจัยของ Supawan et al. (2019) ที่ศึกษากับธุรกิจร้านอาหารไทยในสหราชอาณาจักร พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของร้านอาหาร จึงทำให้เกิดสมมติฐานที่ 6 ได้แก่

สมมติฐานการวิจัยที่ 6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัย คือ ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ที่อยู่ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในประเภทธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคาร/ร้านอาหาร จำนวนทั้งสิ้น 5,130 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566) เนื่องจากข้อมูลทางการเงินพบว่าร้านอาหารขนาดเล็กยังประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563-2565 โดยแบ่งประชากรออกเป็นรายภาคตามภูมิศาสตร์ได้ 6 ภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ จำนวน 451 บริษัท ภาคกลาง จำนวน 2,717 บริษัท ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 339 บริษัท ภาคตะวันออก จำนวน 475 บริษัท ภาคตะวันตก จำนวน 110 บริษัท และภาคใต้ จำนวน 1,038 บริษัท และใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในภาคกลาง เนื่องจากมีจำนวนธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหารร้อยละ 52.96 ของประชากรทั้งหมด โดยทำการค้นหาอีเมลของผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ที่ดำเนินธุรกิจในภาคกลาง เพื่อเป็นช่องทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป และใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Hair et al. (2010) ที่ระบุว่า กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 10-20 เท่าของข้อคำถาม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีข้อคำถาม 29 ข้อ ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 290-580 ตัวอย่าง และจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ด้วย Google form จากนั้นแจกแบบสอบถามผ่านอีเมลที่ธุรกิจเอสเอ็มอีเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ให้ไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566-เมษายน พ.ศ. 2566 ซึ่งได้ทำการแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 1,092 ตัวอย่าง เนื่องจากเป็นจำนวนบริษัทที่ให้ข้อมูลติดต่อทางอีเมลไว้ โดยมีการตอบกลับ 314 ตัวอย่าง (อัตราการตอบกลับ 28.75%) หลังจากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าผิดปกติ (Outliers) เนื่องจากค่าผิดปกติเหล่านี้ เป็นข้อมูลที่มีความแตกต่างไปจากข้อมูลอื่น ๆ อย่างมี

นัยสำคัญ ซึ่งหากนำไปวิเคราะห์อาจมีผลต่อการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ (Leys et al., 2019) การวิจัยในครั้งนี้จึงเลือกวิธี Mahalanobis distance มาวิเคราะห์ค่าผิดปกติของข้อมูล เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือสูงสุด โดยพบว่ามีจำนวน 20 ตัวอย่าง ที่เป็นข้อมูลผิดปกติ ($p\text{-value} < 0.05$) ทำให้เหลือข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ผลในครั้งนี้ 294 ตัวอย่าง

เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัยประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน มีข้อความลักษณะปลายปิด จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ตำแหน่งของผู้ตอบ จำนวนบุคลากรของธุรกิจ รายได้เฉลี่ยต่อปีในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลัง ระยะเวลาที่ผู้ตอบอยู่กับธุรกิจ และระยะเวลาก่อตั้งธุรกิจ ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในแบบจำลอง โดยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล มีจำนวน 6 ข้อ ประยุกต์ใช้จาก El Sawy et al. (2016) Parida et al. (2015) Sia et al. (2016) และ Xue (2014) ความสามารถทางดิจิทัล มีจำนวน 11 ข้อ ประยุกต์ใช้จาก Annarelli et al. (2021) และ Zhou and Wu (2010) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีจำนวน 5 ข้อ ประยุกต์ใช้จาก Jin et al. (2010) และ Kafetzopoulos et al. (2015) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีจำนวน 7 ข้อ ประยุกต์ใช้จาก Hooley et al. (2005) โดยเป็นคำถามมาตรวัด 7 ระดับ โดยระดับ 1 แทน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงระดับ 7 แทน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และแปลผลด้วยความกว้างของอันตรภาคชั้นละ 1.20 (พิสัย ÷ จำนวนอันตรภาคชั้น) แบ่งออกได้เป็น 5 อันตรภาคชั้น ดังนี้ 1.00-2.20 แทนระดับต่ำมาก 2.21-3.40 แทนระดับต่ำ 3.41-4.60 แทนระดับปานกลาง 4.61-5.80 แทนระดับสูง และ 5.81-7.00 แทนระดับสูงมาก โดยผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา กับผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาการจำนวน 2 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการ และการบริหารธุรกิจ และผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเป็นเจ้าของร้านอาหาร ที่จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจเอสเอ็มอี พบว่าค่า IOC อยู่ในช่วง 0.735-0.824 ซึ่งอยู่ในระดับที่กำหนด และทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยค่า Cronbach alpha กับบุคคลที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน มีค่า Cronbach alpha เท่ากับ 0.938 0.970 0.930 และ 0.954 ตามลำดับ

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

ก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล ผู้วิจัยได้ทดสอบเงื่อนไขเบื้องต้นทางสถิติ สำหรับสถิติแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยได้ทดสอบการกระจายข้อมูลปกติ ด้วยค่าความเบ้ พบว่ามีค่าในช่วง -0.191 ถึง 0.096 ซึ่งอยู่ในช่วงที่กำหนดคือ -2 ถึง 2 และค่าความโด่ง พบว่ามีค่าในช่วง -1.274 ถึง -0.963 ซึ่งอยู่ในช่วงที่กำหนดคือ -7 ถึง 7 (Hair et al., 2010) และประเมินปัญหาความสัมพันธ์ซ้ำซ้อนระหว่างตัวแปรอิสระ ด้วยค่า VIF พบว่าตัวแปรอิสระมีค่า VIF ต่ำกว่า 10 (Hair et al., 2010) และทดสอบความเป็นเอกพันธ์การกระจาย (Homogeneity of Variance) พบค่า $p\text{-value}$ ของทุกตัวแปรมีค่าสูงกว่า 0.05 ระบุได้ว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา มีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน และความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) พบว่า ค่า $p\text{-value}$ แต่ละคู่ตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ระบุได้ว่าตัวแปรแต่ละคู่ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

Construct	VIF	Homogeneity of Variance (p-value)	Linearity (p-value)		
			DBS	DC	CA
DBS	7.185	0.289	-	-	-
DC	5.132	0.349	0.000*	-	-
CA	6.239	0.365	0.000*	0.000*	-
PER	-	0.346	0.000*	0.000*	0.000*

* $p\text{-value} < 0.05$

ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา : พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 294 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น (54.42%) มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 คน (51.02%) มีรายได้เฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง น้อยกว่า 50 ล้านบาท (54.08%) ปฏิบัติงานกับธุรกิจมาแล้วน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี (51.70%) และมีระยะเวลาในการก่อตั้งธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี (52.04%) โดยสามารถวิเคราะห์ระดับกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.413$) ความสามารถทางดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.395$) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.329$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.380$) แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

Construct/Observe Variable		Mean	Factor Loading
กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล			
DBS1	ผู้บริหารคุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล	4.429	0.842*
DBS2	ผู้บริหารส่งเสริมการนำระบบดิจิทัลมาประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ	4.398	0.860*
DBS3	ผู้บริหารมีแผนที่จะนำระบบดิจิทัลมาใช้กับกลยุทธ์มากขึ้นในอนาคต	4.554	0.845*
DBS4	ระบบดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ธุรกิจ	4.238	0.852*
DBS5	ระบบดิจิทัลภายในธุรกิจ กลายเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจ	4.493	0.858*
DBS6	กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลส่งเสริมให้ธุรกิจดียิ่งขึ้น	4.367	0.861*
ค่าเฉลี่ยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล		4.413	
ความสามารถทางดิจิทัล			
DC1	ธุรกิจเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญได้	4.354	0.915*
DC2	พนักงานของธุรกิจมีกิจกรรมที่สัมพันธ์กับทักษะทางดิจิทัล	4.435	0.898*
DC3	ธุรกิจสามารถจัดการและใช้ประโยชน์ จากดิจิทัลได้เต็มที่	4.452	0.893*
DC4	ธุรกิจสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ	4.340	0.894*
DC5	ธุรกิจติดตามการพัฒนาด้านดิจิทัล เพื่อนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง	4.408	0.894*
DC6	ธุรกิจวิเคราะห์สถานการณ์ทางดิจิทัลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	4.435	0.893*
DC7	ธุรกิจมีการวางวิสัยทัศน์และวางแผน เกี่ยวกับดิจิทัลในระยะยาว	4.340	0.900*
DC8	ธุรกิจสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างรวดเร็ว	4.316	0.889*
DC9	ธุรกิจปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้	4.378	0.894*
DC10	ธุรกิจสามารถสร้างระบบนิเวศใหม่ที่เหมาะสมได้	4.378	0.892*
DC11	ธุรกิจนำความรู้ทางดิจิทัล สร้างประโยชน์ภายในองค์กร	4.503	0.892*
ค่าเฉลี่ยความสามารถทางดิจิทัล		4.395	
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน			
CA1	ธุรกิจมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งหลัก	4.197	0.868*
CA2	ธุรกิจสามารถนำเสนอบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งหลัก	4.350	0.845*
CA3	ธุรกิจส่งมอบบริการที่นำเชื่อถือกว่าคู่แข่งหลัก	4.344	0.863*
CA4	ธุรกิจสามารถนำเสนอบริการใหม่ๆ สู้ลูกค้าก่อนคู่แข่งหลัก	4.340	0.888*
CA5	ธุรกิจมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองได้ดีกว่าคู่แข่งหลัก	4.412	0.849*
ค่าเฉลี่ยความได้เปรียบทางการแข่งขัน		4.329	

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

Construct/Observe Variable		Mean	Factor Loading
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ประเมินในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา)			
PER1	ธุรกิจมียอดขายเพิ่มขึ้น	4.293	0.884*
PER2	ธุรกิจสามารถทำกำไรได้มากขึ้น	4.248	0.886*
PER3	ธุรกิจมีผลตอบแทนการลงทุนที่ดีขึ้น	4.299	0.886*
PER4	ธุรกิจบรรลุเป้าหมายทางการเงินของตนเอง	4.442	0.885*
PER5	ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น	4.313	0.879*
PER6	ธุรกิจเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ได้มากขึ้น	4.486	0.892*
PER7	ธุรกิจสามารถสร้างรายได้จากลูกค้าเก่าได้มากขึ้น	4.575	0.902*
ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของธุรกิจ		4.379	

* p-value < 0.001

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด: การวิจัยในครั้งนี้ได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงรู้เข้า โดยสามารถทดสอบจาก (1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อคำถามจะต้องมากกว่า 0.50 (2) ค่า AVE ของแต่ละตัวแปรจะต้องมีค่ามากกว่า 0.50 และ (3) ค่า CR ของแต่ละตัวแปรต้องมากกว่า 0.70 และทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกด้วยค่า HTMT Ratio ของแต่ละคู่ตัวแปร จะต้องไม่เกิน 0.90 โดยผลลัพธ์จากการทดสอบระบุได้ว่า แบบจำลองการวัดมีความเหมาะสม โดยรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความเที่ยงตรง

ตัวแปรแฝง	CR	AVE	DBS	DC	CA
DBS	0.941	0.728	-	-	-
DC	0.978	0.803	0.735	-	-
CA	0.936	0.744	0.841	0.823	-
PER	0.963	0.788	0.854	0.758	0.854

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง: แบบจำลองสมการโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยประกอบด้วย 4 ตัวแปร และ 8 สมมติฐานการ โดยสมมติฐานการวิจัยที่ 7 และ 8 เป็นการทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการศึกษารายได้ว่า สมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($\beta = 0.843$, p-value < 0.001) และ ($\beta = 0.335$, p-value < 0.001) สมมติฐานการวิจัยที่ 3 กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (p-value > 0.05) สมมติฐานการวิจัยที่ 4 และ 5 ความสามารถทางดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.731$, p-value < 0.001) และ ($\beta = 0.780$, p-value < 0.001) สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.147$, p-value < 0.001) ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

Hypothesis	Estimate	pvalue	Result
DBS - > DC	0.843	0.000*	ยอมรับ
DBS - > COM	0.335	0.000*	ยอมรับ
DBS - > PER	0.095	0.088	ปฏิเสธ
DC - > COM	0.731	0.000*	ยอมรับ
DC - > PER	0.780	0.000*	ยอมรับ
COM - > PER	0.147	0.000*	ยอมรับ

* p-value < 0.001

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลอง: ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าดัชนี CMIN/df = 3.783 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมคือ 2-5 (Hair et al., 2010) TLI = 0.903 CFI = 0.915 IFI = 0.916 อยู่ในช่วงที่เหมาะสมคือมากกว่า 0.90 (Gupta & Singh, 2015; Hair et al., 2010) และ RMSEA = 0.097 มีค่าอยู่ในช่วงที่เหมาะสมคือ 0.08-0.10 (Byrne, 2001) สรุปได้ว่า แบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง: จากการทดสอบสมมติฐาน และวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน สามารถวิเคราะห์เส้นทางเพื่ออธิบายอิทธิพลทางตรง (Direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และอิทธิพลรวม (Total effect) ได้ว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยค่าอิทธิพลของแบบจำลองสามารถแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)	R ²	อิทธิพล (Effect)	ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)		
			DBS	DC	CA
DC	0.969	Direct	0.843*	-	-
		Indirect	-	-	-
		Total	0.843	-	-
CA	0.967	Direct	0.335*	0.731*	-
		Indirect	0.616	-	-
		Total	0.951	0.731	-
PER	0.977	Direct	0.095 ^{n.s.}	0.780*	0.147*
		Indirect	0.797	0.107	-
		Total	0.892	0.888	0.147

* p-value < 0.001

การอภิปรายผลการวิจัย

กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางดิจิทัล ที่นัยสำคัญ 0.001 แสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการปรับใช้กลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านดิจิทัล ซึ่งสามารถส่งเสริมให้ธุรกิจมีความสามารถทางดิจิทัลที่ดีขึ้นได้ โดยผู้บริหารของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ควรพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของบุคลากร ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อสามารถปรับตัวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Proksch et al. (2021) ที่ศึกษาพบว่า การที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัล สามารถเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานขององค์กร มีความสามารถทางดิจิทัลที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมทางดิจิทัลเพิ่มขึ้นอีกด้วย หรือการวิจัยของ Ko et al. (2022) ที่ศึกษาการวางแผนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านดิจิทัลของบริษัทในประเทศอังกฤษ พบว่า การที่ธุรกิจมีการวางแผนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นด้านดิจิทัล สามารถช่วยให้ธุรกิจเกิดนวัตกรรมทางดิจิทัลที่ดีขึ้นได้

กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่นัยสำคัญ 0.001 สามารถกล่าวได้ว่า การที่ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร สร้างกลยุทธ์ธุรกิจที่ให้ความสำคัญทางดิจิทัล ช่วยให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทั้งในด้านต้นทุน ความน่าเชื่อถือ หรือรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหารควรมีการติดตามความก้าวหน้าของระบบดิจิทัล ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับร้านอาหาร เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดียิ่งขึ้น และช่วยให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันแก่ธุรกิจต่อไป โดยผลการศึกษาใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Priyanto et al. (2023) ที่ศึกษากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลของธนาคารในประเทศอินโดนีเซีย โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหาร การดำเนินงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการทำงานร่วมกันทางอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน สามารถช่วยให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบคู่แข่ง หรืองานวิจัยของ Shehadeh et al. (2023) ที่ศึกษากับธุรกิจบริการของประเทศจอร์แดน พบว่าการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจโดยอาศัยปัจจัยทางดิจิทัล มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านดิจิทัล มักต้องใช้เงินลงทุนมากในช่วงแรก จึงอาจกระทบต่อผลการดำเนินงาน ที่มักประเมินด้วยตัวเลขทางการเงิน ซึ่งข้อจำกัดของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร จำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนเป็นรายวันจำนวนมาก ดังนั้นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก อาจสะท้อนผลการดำเนินงานเป็นตัวเลขในเชิงลบ ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Wang et al. (2020) ที่ศึกษากับธุรกิจเอสเอ็มอี ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการของประเทศจีน พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ ในด้านต่าง ๆ เช่น ลดต้นทุน หรือ การสร้างกำไร เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลของการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลอาจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ผ่านความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถกล่าวได้ว่า หากธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร อาจไม่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีโดยตรง แต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถทางดิจิทัลต่อธุรกิจ และช่วยให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้ในท้ายที่สุดแล้ว จะส่งผลให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่นัยสำคัญ 0.001 กล่าวได้ว่า การที่ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร สามารถปรับใช้เครื่องมือทางดิจิทัล จนเกิดเป็นความสามารถทางดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจ จะเป็นส่วนสำคัญช่วยให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Wahyuningtyas et al. (2023) ที่ศึกษาการปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขัน ของธุรกิจในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความสามารถทางดิจิทัล มีส่วนช่วยให้ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจดีขึ้น หรืองานวิจัยของ Permana et al. (2019) ที่ทำการศึกษาในบริบทของธุรกิจเอสเอ็มอีของประเทศอินโดนีเซีย พบว่าความสามารถทางดิจิทัลของธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ

ความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่นัยสำคัญ 0.001 กล่าวได้ว่า ความสามารถทางดิจิทัล สามารถช่วยให้ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ด้าน ยอดขาย การทำกำไร และเป้าหมายทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาเป็นส่วนประกอบในการ ดำเนินงาน ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ภายใต้ต้นทุนที่ไม่สูงมากนัก อีกทั้งการที่ธุรกิจเอสเอ็มอีเป็นธุรกิจ ขนาดเล็ก จึงอาจเป็นปัจจัยที่มีความยืดหยุ่น ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ใกล้เคียงกับ งานวิจัยของ Permana et al. (2022) ที่ศึกษาธุรกิจอาหารในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความสามารถทางดิจิทัล มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ หรืองานวิจัยของ Marino-Romero et al. (2023) ที่ศึกษากับธุรกิจเอสเอ็มอีในประเทศสเปน พบว่า ความสามารถทางดิจิทัล ช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้ ยังแสดงถึง อิทธิพลทางอ้อมที่ความสามารถทางดิจิทัล มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ผ่าน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การที่ธุรกิจมีระดับความสามารถทางดิจิทัลที่ดี จะช่วยให้ กระบวนการดำเนินงานสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ธุรกิจ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีขึ้นได้

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่นัยสำคัญ 0.001 กล่าวได้ ว่า การที่ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร มีความได้เปรียบทางการแข่งขันของตนเองสูงกว่าคู่แข่ง สิ่งดังกล่าวจะ ช่วยให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากการที่ลูกค้าเลือกใช้บริการจากร้านอาหารมากกว่าคู่แข่ง ทำให้ ร้านอาหารมีโอกาสสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้น ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Ferreira and Coelho (2020) ที่ศึกษาธุรกิจเอสเอ็มอี ในประเทศโปรตุเกส พบว่า หากธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จะช่วยให้ผลการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้น หรืองานวิจัยของ Ofori and Nimo (2022) ที่ศึกษากับธุรกิจบริการขนาดเล็กในประเทศกานา พบว่า การที่ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการ แข่งขัน จะช่วยให้ผลการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการดีขึ้นได้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย (1) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน (2) เพื่อเป็นแนวทางการปรับตัวสู่ เศรษฐกิจดิจิทัลของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร และ (3) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ธุรกิจเอสเอ็มอี ภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เป็นพื้นฐานในการศึกษาและพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนจากธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และ ประยุกต์ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีจำนวนข้อมูลในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 294 ตัวอย่าง ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า (1) กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการ แข่งขัน โดยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านความสามารถทางดิจิทัล และมี อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความสามารถทางดิจิทัล และความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งความสามารถ ทางดิจิทัล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการ แข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (2) ผู้บริหารของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการปรับธุรกิจของตนเอง สู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยกลยุทธ์ธุรกิจ ดิจิทัล ควรมุ่งเน้นในการนำเครื่องมือ และระบบดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนาขึ้น มาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงานภายใน และช่วยส่งมอบการบริการที่ดีแก่ลูกค้าได้ และ (3) ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร สามารถเกิดขึ้นได้จากการ ที่ธุรกิจมีการปรับใช้กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เข้ากับแผนเชิงกลยุทธ์ของตนเอง และพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลแก่นบุคลากรของ

ตนเอง ให้มีสมรรถนะความสามารถที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้ประโยชน์จากทักษะทางดิจิทัล และนำความรู้ทางดิจิทัลมาใช้ประโยชน์แก่ธุรกิจ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

แบบจำลองพัฒนาตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Teece et al. (1997) ที่เสนอว่า ธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการแปลงทรัพยากร และความสามารถที่ธุรกิจมี ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกใช้ทรัพยากร และความสามารถในบริบทของดิจิทัล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และความสามารถทางดิจิทัล พบว่าเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้แก่ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหารได้ อีกทั้งพบว่ากลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นทรัพยากรที่ช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางดิจิทัลของธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งยังพบงานวิจัยไม่มากนัก ที่ทดสอบความสัมพันธ์ของทั้งสามปัจจัยข้างต้น ซึ่งผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางแก่นักวิชาการ เพื่อพัฒนาแบบจำลอง ในบริบททางดิจิทัลที่แตกต่างออกไป เพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งเป็นการขยายองค์ความรู้ของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ว่าเป็นหนึ่งในทฤษฎีสำคัญที่เป็นรากฐานของการพัฒนาแบบจำลอง ที่สามารถเป็นแนวทางในการขยายองค์ความรู้ทางการบริหารธุรกิจ

นอกจากนี้ผลการวิจัยได้แสดงการวิเคราะห์เส้นทาง ที่สามารถอธิบายถึงอิทธิพลทางอ้อมของแบบจำลอง โดยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และความสามารถทางดิจิทัล สามารถมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับนักวิชาการ หรือนักวิจัย นำไปใช้ในการพัฒนาแบบจำลองที่แตกต่างออกไป สิ่งดังกล่าวช่วยให้เกิดการขยายองค์ความรู้จากแนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต โดยการพัฒนาแบบจำลองในอนาคต อาจเลือกศึกษาทรัพยากรของธุรกิจอาจศึกษาในด้านของแบบจำลองธุรกิจดิจิทัล (Digital business models) นวัตกรรมดิจิทัล (Digital innovation) หรือการเปลี่ยนผ่านธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation) เป็นต้น ให้สอดคล้องกับยุคสมัยต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล เป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร สร้างความสามารถทางดิจิทัลที่สูงขึ้นแก่บุคลากร และแนวทางการดำเนินธุรกิจได้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ควรให้ความสำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิดทางดิจิทัล เข้ากับกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นส่งเสริมจากผู้บริหาร ในการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้กับกระบวนการทางธุรกิจ สร้างความคุ้นเคยในการใช้ระบบดิจิทัลแก่บุคลากรทุกภาคส่วนในธุรกิจ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยอาศัยระบบดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญ สิ่งเหล่านี้ล้วนสามารถเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในประเทศไทยพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของตนเองให้สูงขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันพบว่า ภาพรวมของธุรกิจเอสเอ็มอีที่ให้บริการด้านอาหาร ยังมีช่องว่างที่จำเป็นต้องพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถทางดิจิทัล สิ่งดังกล่าวสามารถสร้างความสามารถทางดิจิทัลแก่ธุรกิจได้ เช่น สามารถจัดการการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีขึ้นได้ สามารถค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจได้อยู่เสมอ บริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และรวดเร็ว ปรับธุรกิจของตนเองให้สามารถเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหารมีเหนือคู่แข่งได้ และการที่ธุรกิจมีความสามารถเหนือคู่แข่ง จะช่วยให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น เกิดความมั่นคงในการดำเนินงาน และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ความสามารถทางดิจิทัล สามารถช่วยให้ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นได้ ทำให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร จำเป็นต้องส่งเสริมให้

พนักงาน หรือบุคลากรของธุรกิจ มีทักษะความสามารถทางดิจิทัลมากขึ้น เช่นการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ จัดหาทรัพยากรทางดิจิทัลที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ สร้างความคุ้นเคยทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ วิเคราะห์สถานการณ์ทางดิจิทัลที่อาจเกิดขึ้นอนาคต และสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่ธุรกิจ จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถช่วยให้ธุรกิจมีต้นทุนลดลง ทำให้สามารถตั้งราคาค่าบริการได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งช่วยให้ธุรกิจมียอดขายเพิ่มขึ้น สามารถทำกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น และช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของตนเองให้เกิดขึ้น เช่น บริหารจัดการต้นทุนของตนเองให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยอาศัยเครื่องมือทางดิจิทัลเข้ามาช่วย เพื่อให้ธุรกิจสามารถมีข้อได้เปรียบในการสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจเพิ่มมากขึ้น หรือพัฒนาบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบการบริการที่หลากหลายมากขึ้น สิ่งเหล่านี้มีโอกาสนำให้ธุรกิจมียอดขาย ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งทางการตลาด และบรรลุเป้าหมายทางการเงินของธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ปัจจัยที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นทางด้านดิจิทัลคือ กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล และความสามารถทางดิจิทัล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจประยุกต์ปัจจัยที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจในบริบทที่แตกต่างออกไป เช่น บริบทของเศรษฐกิจสีเขียว (Green economy) เช่น กลยุทธ์สีเขียว (Green strategy) นวัตกรรมสีเขียว (Green innovation) หรือความสามารถสีเขียว (Green capability) เป็นต้น เพื่อให้เกิดผลการศึกษที่แตกต่างกันออกไป และภาคธุรกิจสามารถนำไปเป็นข้อมูล ประกอบการตัดสินใจดำเนินงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแนวทางเพื่อค้นหาผลลัพธ์ของการวิจัย และนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจแก่ธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ซึ่งอาจมีข้อจำกัดต่อผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจประยุกต์ใช้ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกยิ่งขึ้น เช่น การสนทนากลุ่ม และใช้แบบสอบถามเชิงลึกในการรวบรวมข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูล และวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการวิจัยที่แตกต่างออกไป อีกทั้งเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจต่อไป นอกจากนี้ธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ยังมีความหลากหลายในด้านของขนาดธุรกิจ ธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีรูปแบบการดำเนินงาน และข้อจำกัดที่ต่างกัน ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจทำการวิเคราะห์ การปรับใช้กลยุทธ์ทางดิจิทัลกับธุรกิจเอสเอ็มอี ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในแต่ละขนาดจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรูปแบบการดำเนินงานที่ต่างกันหรือไม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับข้อจำกัดที่ต่างกัน

การวิจัยในครั้งนี้เลือกศึกษาในกลุ่มธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร เนื่องจากเป็นภาคธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นการวิจัยในอนาคต อาจนำแบบจำลองที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ที่บทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ เช่น ธุรกิจเอสเอ็มอีประเภทให้บริการโรงแรมที่พัก เนื่องจากเป็นอีกหนึ่งกลุ่มธุรกิจ ที่มีส่วนสำคัญต่อการรองรับนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ หรือธุรกิจประเภทให้บริการทางการแพทย์ เนื่องจากประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมสำหรับการให้บริการโดยอาศัยเครื่องมือทางดิจิทัลเข้ามาช่วย อาจเกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้รับบริการ และผู้ให้บริการได้อย่างยั่งยืน

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งในแต่ละภาคอาจมีข้อจำกัดด้านความแตกต่างของโครงสร้างพื้นฐาน ในการสนับสนุนการ

ดำเนินงานของธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ดังนั้นการวิจัยในอนาคตจึงอาจพิจารณาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการวิจัยที่แตกต่างออกไป และสามารถเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้แก่ธุรกิจเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร พัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของตนเองได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย เมธาวีรุฬห์ และ สวัสดิ์ วรรณรัตน์ (2565). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย ผ่านสมรรถนะการบริการโลจิสติกส์ การจัดการคุณภาพโดยรวม และนวัตกรรม. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 16(25), 103-125.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2564, 1 เมษายน). เทคโนโลยีในธุรกิจร้านอาหาร ตัวช่วยที่มากกว่าปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจ. <https://www.kasikornresearch.com/TH/analysis/k-social-media/Pages/Mobile-platform-FB-01-04-21.aspx>
- สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์. (2565, 12 เมษายน). *SME Digital Literacy กับระดับการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลของผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อยและขนาดเล็กในประเทศไทย*. <https://www.pier.or.th/abridged/2022/05/>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). *Dashboard SME Big Data*. <https://www.smebigdata.com/home>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2567, 13 กุมภาพันธ์). *MSME outlook Q1/2023 รายงานสถานการณ์ MSME ไตรมาสที่ 1 ปี 2566*. <https://www.sme.go.th/knowledge/MSMEOutlook2023>
- Adaileh, M. J., Alrawashdeh, M., Elrehail, H., & Aladayleh, K. J. (2020). Assessing the nexus between knowledge management and firm performance: a data article. *Data in Brief*, 32, 106283.
- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2016). The impacts of ICT utilisation and dynamic capabilities on the competitive advantage of South African SMEs. *International Journal of Information Technology and Management*, 15(1), 59.
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2022). Dynamic capabilities and organizational resilience of manufacturing firms in Nigeria. *Vision*, 26(1), 48-64.
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132.
- Al-Qudah, K. (2012). The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. *Perspectives of Innovation, Economics & Business*, 12(3), 59-75.
- Aminul, I. M., & Shariff, M. N. M. (2015). Influence of strategic orientation on SMEs access to finance in Nigeria. *Asian Social Science*, 11(4), 298-309.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Cocitation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.

- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance - does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1850057.
- Aslan, B., Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2022). The bank's effect on digital capability and knowledge acquisition within the performance and digital native's perception of mobile marketing. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2(2), 292-313.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (3rd ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bouwman, H., De Reuver, M., & Nikou, S. (2017, January). The impact of digitalization on business models: how IT artefacts, social media, and big data force firms to innovate their business model. *14th international telecommunications society (ITS) AsiaPacific regional conference* [Symposium]. Kyoto, Japan.
- Budiarto, D. S., Prabowo, M. A., & Azman, N. B. (2023). Evaluating the important role of women in maintaining the sustainability of SMEs. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 11(2), 180-193.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://psycnet.apa.org/record/2000-14005-000>
- Chi, M., Lu, X., Zhao, J., & Li, Y. (2018). The impacts of digital business strategy on firm performance: the mediation analysis of ecollaboration capability. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(2), 123-139.
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2021). Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: The role of knowledgebased dynamic capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 384-392.
- Chukwuemeka, O. W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage of fast foods restaurants. *Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14.
- Daradkeh, F. M., Hassan, T. H., Palei, T., Helal, M. Y., Mabrouk, S., Saleh, M. I., Salem, A. E., & Elshawarbi, N. (2023). Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. *Sustainability*, 15(7), 5690.
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114-135.

- Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS quarterly*, 37(2), 483-509.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286.
- Guan, F., Tienan, W., & Tang, L. (2023). Organizational resilience under COVID19: the role of digital technology in R&D investment and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 123(1), 41-63.
- Gupta, K., & Singh, N. (2015). Fit estimation in structural equation modeling A synthesis of related statistics. *HSB Research Review*, 8,9(1,2), 20-27.
- Gupta, S., Kar, A. K., Baabdullah, A., & Al-Khowaiter, W. A. A. (2018). Big data with cognitive computing: a review for the future. *International Journal of Information Management*, 42, 78-89.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2016, December). The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. *37th international conference on information systems* [Symposium]. Dublin, Ireland.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017, February). Critical success factors of digital business strategy. In Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*, St. Gallen, Switzerland . 9911005. <https://wi2017.ch/images/wi2017-0244.pdf>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hoque, A. S. M. M. (2018). Does government support policy moderate the relationship between entrepreneurial orientation and Bangladeshi SME performance? A SEM approach. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 37-59.
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2022). Trust and opportunism in the competitiveness of small-scale timber businesses based on innovation and marketing capabilities. *Business Strategy & Development*, 5(1), 69-79.
- Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. S. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 939-963.

- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
- Kartiraharjo, H., & Isfianadewi, D. (2021). Enhancing competitive advantage through knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(8), 83-93.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2020). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.
- Kim, B., Yoo, M., & Yang, W. (2020). Online engagement among restaurant customers: The importance of enhancing flow for social media users. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), 252-277.
- Kim, H. W., Gupta, S., & Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & Management*, 48(6), 228-234.
- Kimani, E. (2015). Role of social media marketing on organisational performance in Kenya. *Journal of Business and Management*, 17(1), 101-105.
- Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A., & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: management or IT is the driving force?. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1-20.
- Lee, C., & Hallak, R. (2018). Investigating the moderating role of education on a structural model of restaurant performance using multigroup PLSSEM analysis. *Journal of Business Research*, 88, 298-305.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higherorder structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2018). Role of digital capabilities in unleashing the power of managerial improvisation. *MIS Quarterly Executive*, 17(1), 4-21.
- Leys, C., Delacre, M., Mora, Y. L., Lakens, D., & Ley, C. (2019). How to classify, detect, and manage univariate and multivariate outliers, with emphasis on preregistration. *International Review of Social Psychology*, 32(1), 1-10.
- Li, J., Zhou, J., & Cheng, Y. (2022). Conceptual method and empirical practice of building digital capability of industrial enterprises in the digital age. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 1902-1916.
- Libaers, D., Hicks, D., & Porter, A. L. (2016). A taxonomy of small firm technology commercialization. *Industrial and Corporate Change*, 25(3), 371-405.
- Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.

- Marino-Romero, J. A., Palos-Sanchez, P. R., & Velicia-Martin, F. (2023). Improving KIBS performance using digital transformation: study based on the theory of resources and capabilities. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 169-197.
- Moreno, P., & Tejada, P. (2019). Reviewing the progress of information and communication technology in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 673-688.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Ngo, Q. H. (2023). The effectiveness of strategic alignment between open innovation and generic strategies: Empirical evidence from restaurant SMEs in Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100016.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in IKOSI_KETU council development area of Lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Ofori, D., & Appiah-Nimo, C. (2022). Relationship management, competitive advantage and performance of hotels: A resource-based view. *Journal of African Business*, 23(3), 712-730.
- Parida, V., Sjödin, D. R., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Research-Technology Management*, 58(5), 35-44.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Permana, E., Poerwoko, B., Widyastuti, S., & Rachbini, W. (2019). Digital capability and innovation strategy to develop the performance and competitive advantages of fashion SMEs in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 7(11), 5-15.
- Permana, E., Santoso, R., Murdani., & Purwoko, B. (2022). Building culinary business performance during the covid19 pandemic: Transformational leadership as a trigger through digital capabilities. *Journal of Culinary Science & Technology*, 22(2), 263-283.
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). The role of traditional knowledge based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 664-683.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Priyanto, P., Murwaningsari, E., & Augustine, Y. (2023). Impact digital business strategy on competitive advantage in the banking sector. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 65-70.

- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 1-29.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207-227.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in businesstobusiness firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Rugami, J. M., & Aosa, E. (2013). Environmental dynamic capabilities and their effect on competitive advantage and firm performance. *Prime Journal of Business Administration and Management*, 3(11), 1239-1243.
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669-685.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105-121.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & AbuAlSondos, I. A. (2023). Digital transformation and competitive advantage in the service sector: A moderatedmediation model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.
- Singh, S., Singh, G., & Dhir, S. (2022). Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 1-29.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128.
- Supawan, P., Sornsaruht, P., & Pimdee, P. (2019). Thai cuisine restaurant performance in the United Kingdom (UK): A SEM analysis. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-16.

- Symeonidou, N., & Nicolaou, N. (2018). Resource orchestration in startups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder startup experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 194-218.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wahyuningtyas, R., Disastra, G., & Rismayani, R. (2023). Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 594-620.
- Wang, Z., Rafait Mahmood, M., Ullah, H., Hanif, I., Abbas, Q., & Mohsin, M. (2020). Multidimensional perspective of firms' IT capability between digital business strategy and firms' efficiency: A case of chinese SMEs. *SAGE Open*, 10(4).
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Xue, L. (2014). Governance-knowledge fit and strategic risk taking in supply chain digitization. *Decision Support Systems*, 62, 54-65.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
- Zhu, X., Yu, S., & Yang, S. (2022). Leveraging resources to achieve high competitive advantage for digital new ventures: an empirical study in China. *Asia Pacific Business Review*, 29(4), 1079-1104.