

อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

The Influence of Digital Strategy and Dynamic Capabilities on Competitive Potential and Business Performance of Construction Material Retail Businesses in Central Thailand

¹เทิดศักดิ์ จันทะเดช, ²อุทัยรัตน์ เมืองแสน และ ³วุฒิคุณ วรคุปต์รัตนากุล

¹Therdsak Janthadech, ²Uthairat Muangsaen and ³Wuttikhun Worakuptrattanakul

^{1,2,3}คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

^{1,2,3}Faculty of Business Administration and Accountancy Pathumthani University

¹Corresponding Author. E-mail: Therdsak_jan@hotmail.com

Received July 1, 2026; Revised August 19, 2026; Accepted August 25, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ วิเคราะห์อิทธิพลและบทบาทของศักยภาพทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร จำนวน 258 คน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและ PLS-SEM และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32, 4.37, 4.40 และ 4.34 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ PLS-SEM พบว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขัน ($\beta = 0.842$, $p < 0.001$) และศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.709$, $p < 0.001$) ขณะที่กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.248$, $p = 0.021$) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน ทั้งนี้ ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงาน ($IE = 0.597$, $p < 0.001$) สำหรับแนวทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ การใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากร และการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม และการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยการบูรณาการทั้งสามปัจจัยอย่างเป็นระบบจะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ดิจิทัล; ขีดความสามารถเชิงพลวัต; ศักยภาพทางการแข่งขัน;

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ; ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

Abstract

This research aimed to examine the levels of digital strategy, dynamic capabilities, competitive potential, and business performance; analyze the influence and mediating role of competitive potential; and propose strategic guidelines for improving the performance of construction material retail businesses in Central Thailand. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 258 entrepreneurs or business executives and analyzed using descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Qualitative data were collected through in-depth interviews with 10 key informants and analyzed using thematic analysis. The findings revealed that digital strategy, dynamic capabilities, competitive potential, and business performance were all at high levels, with mean scores of 4.32, 4.37, 4.40, and 4.34, respectively. The PLS-SEM results indicated that dynamic capabilities had a significant positive effect on competitive potential ($\beta = 0.842$, $p < 0.001$), while competitive potential had a significant positive effect on business performance ($\beta = 0.709$, $p < 0.001$). Digital strategy had a significant direct effect on business performance ($\beta = 0.248$, $p = 0.021$), but had no significant effect on competitive potential. Competitive potential fully mediated the relationship between dynamic capabilities and business performance ($IE = 0.597$, $p < 0.001$). The strategic guidelines comprised five key areas: integrated digital marketing, data-driven business decision-making, employee capability development and organizational learning, an agile and innovation-oriented organizational culture, and strategic resource management. Integrating digital strategy, dynamic capabilities, and competitive potential systematically can enhance business performance and create sustainable competitive advantage.

Keywords: Digital Strategy; Dynamic Capabilities; Competitive Advantage; Business Performance; Building Materials Retail Business.

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเชื่อมโยงกับภาคการก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์ และการซ่อมแซมที่อยู่อาศัย โดยมีมูลค่าตลาดสูงและมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคา คุณภาพ และช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับสูง (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2567; ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์, 2568) โดยเฉพาะภาคกลางซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญและมีการขยายตัวของโครงการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการยังเผชิญความผันผวนทางเศรษฐกิจ ต้นทุนวัตถุดิบ และกำลังซื้อของผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้กลยุทธ์ดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเข้าถึงลูกค้า และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ การบริหารข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การจำเป็นต้องมีขีดความสามารถเชิงพลวัตในการรับรู้และคว้าโอกาส รวมถึงปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวและส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2569) ทั้งนี้ ศักยภาพทางการแข่งขันสะท้อนความสามารถขององค์การในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพ ความแตกต่าง และการเข้าถึงตลาด และเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์การกับผลการดำเนินงาน (ธนวัฒน์ วงศ์ไพฑูรย์, 2561; อมรชัย จรรยาสุกุล, 2562)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่ศึกษาแยกเป็นรายปัจจัยหรือศึกษาในภาคการผลิต เทคโนโลยี และบริการ (Wamer & Wäger, 2019; Vidal, 2019) ขณะที่การศึกษาแบบบูรณาการในบริบทธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ยังมีอยู่อย่างจำกัด และงานวิจัยส่วนใหญ่ใช้วิธีเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว จึงยังขาดคำอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกและบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Creswell & Plano Clark, 2018)

ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ และเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนากลยุทธ์ ยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน และเพิ่มผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (ประจวบ รุ่งเรือง, 2564; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ชีตความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 ชีตความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

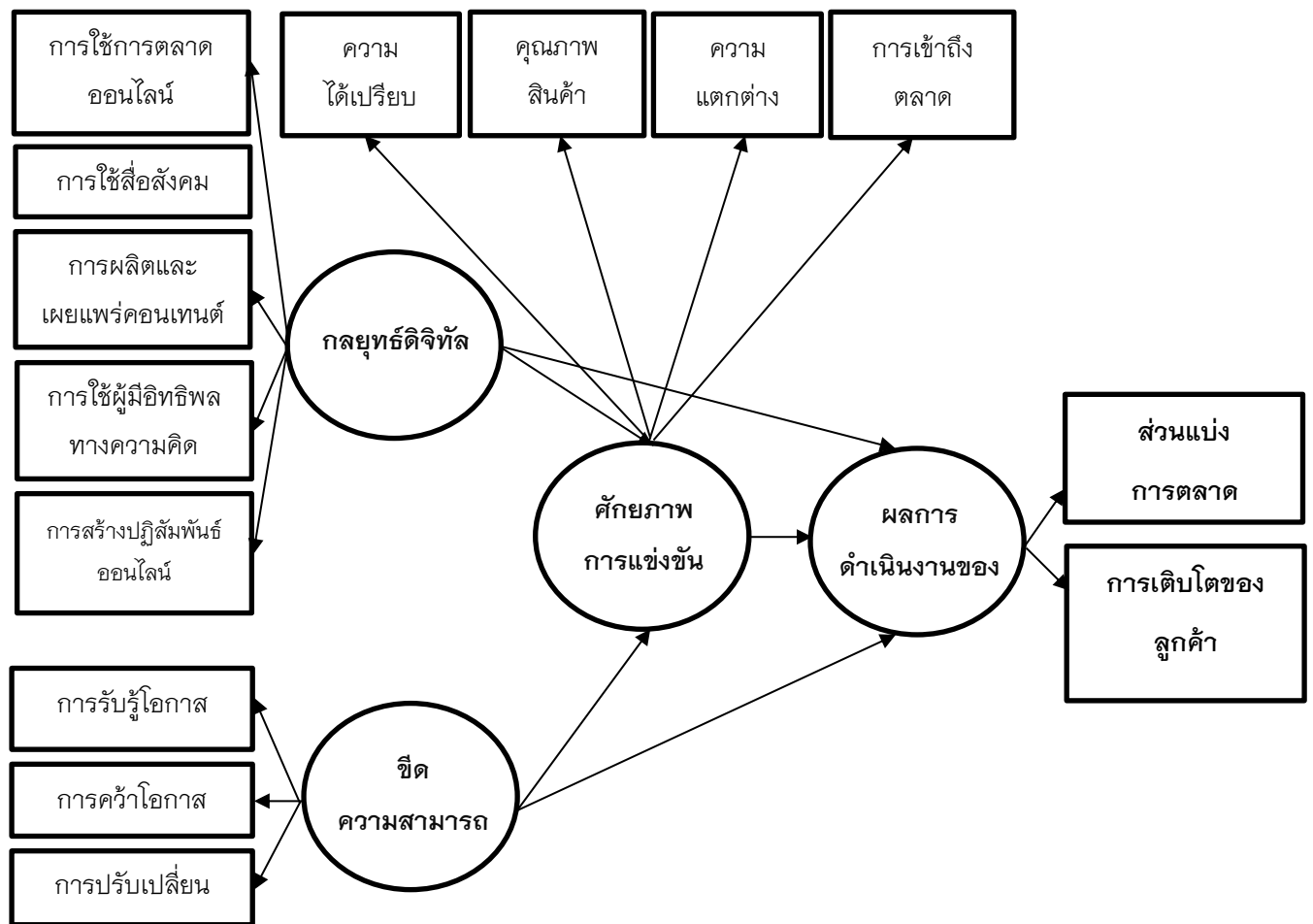
สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7 ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างชีตความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลของ Bharadwaj et al. (2013) และ Holotiuk and Beimbom (2017) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) การใช้สื่อสังคมดิจิทัล (Digital Social Media) การผลิตและเผยแพร่เนื้อหา (Content Creation) การใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด (Influencer) และการสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ (Online Interaction) แนวคิดชีตความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Reconfiguring) แนวคิดศักยภาพทางการแข่งขัน (Competitive Potential) ตามแนวคิดของ Porter (1985) ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) คุณภาพสินค้าและบริการ (Product and Service Quality) ความแตกต่าง (Differentiation) และการเข้าถึงตลาด (Market Access) และแนวคิดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การเติบโตของลูกค้า (Customer Growth) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 258 คน กำหนดขนาดตามเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ PLS-SEM โดยใช้ 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งมี 25 ตัวบ่งชี้ ตามข้อเสนอของ Henseler et al. (2014) และ Hair et al. (2011) และเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม 5 ส่วน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่น 0.987 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2556) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด, 3.51–4.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก, 2.51–3.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง, 1.51–2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย และ 1.00–1.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย PLS-SEM ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ชีตความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy)

กลยุทธ์ดิจิทัล	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
การใช้การตลาดออนไลน์	4.42	0.62	0.14	มาก	3
การใช้สื่อสังคมดิจิทัล	4.63	0.54	0.12	มากที่สุด	1
การผลิตและเผยแพร่คอนเทนต์	4.17	0.70	0.17	มาก	4
การใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด	3.79	0.89	0.23	มาก	5
การสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์	4.61	0.55	0.12	มากที่สุด	2
รวม	4.32	0.55	0.13	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.32, S.D. = 0.55) โดยด้านการใช้สื่อสังคมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.63) รองลงมา คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ (4.61) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการใช้การตลาดออนไลน์ (4.42) การผลิตและเผยแพร่คอนเทนต์ (4.17) และการใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด (3.79) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12–0.23 สะท้อนว่าความคิดเห็นของผู้ตอบมีการกระจายตัวต่ำถึงปานกลางและค่อนข้างสอดคล้องกัน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อ
ขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

ขีดความสามารถเชิงพลวัต	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
การรับรู้โอกาส	4.35	0.56	0.13	มาก	3
การคว้าโอกาส	4.38	0.55	0.13	มาก	1
การปรับเปลี่ยนองค์กร	4.38	0.55	0.13	มาก	1
รวม	4.37	0.53	0.12	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถเชิงพลวัตโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37, S.D. = 0.53) โดยการคว้าโอกาสและการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน (4.38) รองลงมา คือ การรับรู้โอกาส (4.35) ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12-0.13 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อ
ศักยภาพทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ศักยภาพทางการแข่งขัน	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	4.34	0.52	0.12	มาก	4
คุณภาพสินค้าและบริการ	4.44	0.50	0.11	มาก	1
ความแตกต่าง	4.40	0.53	0.12	มาก	3
การเข้าถึงตลาด	4.41	0.51	0.12	มาก	2
รวม	4.40	0.48	0.11	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.40, S.D. = 0.48) โดยคุณภาพสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.44) รองลงมา คือ การเข้าถึงตลาด (4.41) ความแตกต่าง (4.40) และความได้เปรียบด้านต้นทุน (4.34) ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.11-0.12 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในระดับสูง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อผล
การดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
ส่วนแบ่งทางการตลาด	4.34	0.54	0.12	มาก	1
การเติบโตของลูกค้า	4.34	0.58	0.13	มาก	1
รวม	4.34	0.55	0.13	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.34, S.D. = 0.55) โดยส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตของลูกค้านี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (4.34) และอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12–0.13 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในทิศทางเดียวกัน

2. วิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล

เส้นทางอิทธิพล	Original sample (O)	CI		SD	T statistics (IO/STDEVI)	P values
		2.5%	97.5%			
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.251	0.039	0.463	0.108	2.316*	0.021
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.004	-0.193	0.202	0.101	0.044	0.965
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.561	0.405	0.717	0.080	7.040**	0.000
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.842	0.715	0.969	0.065	13.008**	0.000
ศักยภาพทางการแข่งขัน -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.709	0.430	0.987	0.142	4.992**	0.000

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม (Total Effects) ของตัวแปรในโมเดลมีรายละเอียดดังนี้ กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.251$, $t = 2.316$, $p = 0.021$) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่ครอบคลุมศูนย์ (0.039, 0.463) แต่กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลรวมต่อศักยภาพทางการแข่งขัน ($\beta = 0.004$, $t = 0.044$, $p = 0.965$) ซึ่งช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าครอบคลุมศูนย์ (-0.193, 0.202) ในส่วนของขีดความสามารถเชิงพลวัตพบว่ามีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูง ($\beta = 0.561$, $t = 7.040$, $p = 0.000$) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่ครอบคลุมศูนย์ (0.405, 0.717) และมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุด ($\beta = 0.842$, $t = 13.008$, $p = 0.000$) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่ครอบคลุมศูนย์ (0.715, 0.969)

นอกจากนี้ศักยภาพทางการแข่งขันยังมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูง ($\beta = 0.709$, $t = 4.992$, $p = 0.000$) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่ครอบคลุมศูนย์ (0.430, 0.987) สอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลในโมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธี Bootstrapping (Hair et al., 2022) จึงสรุปได้ว่า ชีตความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสูงที่สุด รองลงมาคือศักยภาพทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ดิจิทัล ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล

เส้นทางอิทธิพล	DE	IE	TE
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.248*	0.003	0.251*
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.004	-	0.004
ชีตความสามารถเชิงพลวัต -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	-0.036	0.597**	0.561**
ชีตความสามารถเชิงพลวัต -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.842*	-	0.842*
ศักยภาพทางการแข่งขัน -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.709*	-	0.709*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.248$, $p = 0.021$) และมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.251$, $p = 0.021$) ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมผ่านศักยภาพทางการแข่งขันมีค่าเพียง 0.003 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($IE = 0.003$, $p > 0.05$) แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพทางการแข่งขันไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($DE = -0.036$, $p > 0.05$) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($IE = 0.597$, $p < 0.001$) ส่งผลให้อิทธิพลรวมมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.561$, $p < 0.001$) สะท้อนว่าศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตกับศักยภาพทางการแข่งขัน พบว่ามีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.842$, $p < 0.001$) และศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.709$, $p < 0.001$) แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพทางการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัต เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางสำคัญในการยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ (2) การใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ (3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม และ (5) การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง (Key Informants) ช่วยอธิบายและขยายความผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้จากแบบจำลอง PLS-SEM ให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในด้านการพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องเชื่อมโยงทุกช่องทางทางการขาย ทั้งหน้าร้าน เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า "ลูกค้าไม่ได้แยกว่าซื้อออนไลน์หรือนำหน้าร้าน แต่คาดหวังให้ทุกช่องทางเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน หากข้อมูลสินค้า ราคา และบริการไม่สอดคล้องกัน จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าทันที" ข้อค้นพบดังกล่าวสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้บริหารสะท้อนว่า การตัดสินใจในปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูลแบบ Real-time ทั้งข้อมูลยอดขาย พฤติกรรมลูกค้า และระดับสินค้าคงคลัง เพื่อให้สามารถวางแผนการตลาดและการบริหารสินค้าได้อย่างแม่นยำ โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า "ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ทำให้เราตัดสินใจได้เร็ว ลดต้นทุน และตอบสนองตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง" ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยอธิบายผลเชิงปริมาณเกี่ยวกับบทบาทของขีดความสามารถเชิงพลวัตในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กร

ในประเด็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารเห็นตรงกันว่า แม้องค์กรจะลงทุนด้านเทคโนโลยีมากเพียงใด แต่หากบุคลากรขาดทักษะดิจิทัลและไม่สามารถปรับตัวได้ ก็ไม่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังคำกล่าวว่า "เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ แต่คนคือผู้สร้างความสำเร็จ หากพนักงานเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว องค์กรก็แข่งขันได้เร็ว" ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ดิจิทัลไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ การทดลองวิธีการทำงาน และการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า "องค์กรที่อยู่รอดไม่ใช่องค์กรที่ใหญ่ที่สุด แต่เป็นองค์กรที่ปรับตัวได้เร็วที่สุด" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต และเป็นพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารเห็นว่าการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ควรจัดสรรบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี และพันธมิตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยมุ่งลงทุนในทรัพยากรที่สร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันระยะยาว สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าศักยภาพทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ โดยชี้ว่าการบูรณาการกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต และศักยภาพทางการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน จึงไม่สนับสนุน H1 โดยอาจเนื่องจากธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างยังให้ความสำคัญกับคุณภาพ ราคา ความน่าเชื่อถือ และการบริการมากกว่าช่องทางดิจิทัล ขณะที่กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน จึงสนับสนุน H2 สอดคล้องกับ Khankaew (2019); Bharadwaj et al. (2013); Holotiuik and Beimborn (2017) และชาญชัย เมธาวีรุฬห์ และสุदारรัตน์ เกลี้ยงสะอาด (2567) ที่ชี้ว่าดิจิทัลช่วยเพิ่มการเข้าถึงลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขัน จึงสนับสนุน H3 สอดคล้องกับ Teece, Pisano and Shuen (1997); Wang and Ahmed (2007) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสะท้อนว่าความสามารถในการรับรู้โอกาสคว้าโอกาส และปรับตัวช่วยเสริมศักยภาพทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถเชิงพลวัตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน จึงไม่สนับสนุน H4 ซึ่งสะท้อนว่าความสามารถดังกล่าวต้องพัฒนาเป็นศักยภาพทางการแข่งขันก่อนจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน จึงสนับสนุน H5 สอดคล้องกับ Porter (1985); Ferreira et al. (2021); Sachitra and Chong (2018); พรศิริ วิรุณพันธ์ (2567) และประจวบ รุ่งเรือง (2564) โดยคุณภาพ ราคา ความน่าเชื่อถือ และการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความพึงพอใจ การซื้อซ้ำ และการเติบโตของธุรกิจ

สำหรับ H6 ไม่สนับสนุน เนื่องจากศักยภาพทางการแข่งขันไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการที่กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันโดยตรง ขณะที่ H7 ได้รับการสนับสนุน โดยศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Teece, Pisano and Shuen (1997) และ Wang and Ahmed (2007) ทั้งนี้ ธุรกิจสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้เมื่อสามารถนำทรัพยากรและความสามารถในการปรับตัวมาพัฒนาเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1) ผู้ประกอบการควรบูรณาการกลยุทธ์ดิจิทัลเข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจ เช่น CRM การบริหารสินค้าคงคลัง และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน
- 2) ผู้บริหารควรพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต โดยส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับตัว และนวัตกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- 3) หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบริหารเชิงกลยุทธ์ พร้อมส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรขยายการศึกษาไปยังภูมิภาคและธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัย
- 2) ควรเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม ความคล่องตัว และความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงใช้การวิจัยแบบติดตาม เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย เมธาวีรุฬห์ และ สุภารัตน์ เกลี้ยงสะอาด. (2567). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 18(28), 72–90. <https://doi.org/10.14456/kab.2024.4>
- ธนวัฒน์ วงศ์โพธิ์. (2561). ศักยภาพทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ*, 10(1), 45–63.

- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567–2569: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง.
<https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-contractors/io/construction-contractor-2024-2026>
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์. (2568). *Industry outlook: ธุรกิจวัสดุก่อสร้างและค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง*. ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประจวบ รุ่งเรือง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์องค์กร ตักยภาพการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก. *วารสารวิชาการการจัดการ*, 18(2), 101–120.
- พรศิริ วิรุณพันธ์. (2567). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *มนุษยสังคมสาร (มสส.) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 22(1), 161–180. <https://doi.org/10.14456/jhusoc.2024.9>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *รายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อมรชัย จรรยาสกุล. (2562). *กลยุทธ์การแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 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. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., & Ferreira, F.A.F. (2021). *Dynamic capabilities and performance: A systematic literature review and future research agenda*. *European Management Journal*, 39(5), 635–646. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.001>
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS–SEM: Indeed a silver bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)*. (3rd ed.). SAGE Publications.

- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J., Hair, J.F., Hult, G.T.M., & Calantone, R.J. (2014). *Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann (2013)*. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.
<https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). *Critical success factors of digital business strategy*. Proceedings of the 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Khankaew, C. (2019). Digital marketing strategy and marketing performance evidence from service businesses in Thailand. *Chulalongkorn Business Review*, 41(159), 1–32.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/179640>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sachitra, V., & Chong, S.C. (2018). *Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crop farms in Sri Lanka: An empirical investigation*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 478–502. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0004>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>