

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอที

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศไทย

Competitive Advantage Strategies of the Retail Business of Industrial-grade IT Equipment in Thailand

¹เทิดภูมิ พานิชย์, ²สุวัฒน์ ฉิมะสังคนันท์ และ ³พงษ์สันต์ ตันหยง

¹ Therdpoom Phanich, ² Suwat Chemasangkanan, and ³ Pongsan Tanyong

^{1, 2}มหาวิทยาลัยธนบุรี

^{1, 2}Thonburi University, Thailand

³มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

³Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

E-mail: ¹therdpume@hotmail.com, ²dr.suwat.1962@gmail.com, ³ptanyong@npru.ac.th

Received February 21, 2026; Revised April 16, 2026; Accepted April 21, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน และ 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหมาะสม ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี พื้นที่วิจัยคือธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีกรณีศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศไทย การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม 440 ราย เลือกแบบโควตาตามสัดส่วน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก 15 ราย เลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลสูงสุดต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน รองลงมาคือความสามารถเชิงพลวัตและการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมตามลำดับ ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณสำหรับความสามารถเชิงพลวัตและการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขณะที่มุมมองฐานความรู้มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ผลเชิงคุณภาพยืนยันว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำคัญที่สุด การนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติสำคัญกว่าการค้นหาเทคโนโลยี และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มควบคู่กับการสร้างความแตกต่างเหมาะสมที่สุดสำหรับบริบทนี้

ผลการวิจัยมีคุณค่าทางวิชาการในการบูรณาการทฤษฎีสามแนวดิจิทัลในกรอบเดียว อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันบนฐานความรู้เฉพาะทาง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน; มุมมองฐานความรู้; ความสามารถเชิงพลวัต; การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม; ธุรกิจค้าปลีก; อุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรม

Abstract

This research aimed to: (1) examine the fit of a causal factor model influencing competitive advantage and business performance with empirical data; (2) investigate causal factors influencing competitive advantage and business performance; and (3) identify the most appropriate competitive advantage strategies. A mixed-methods research design was employed, with the research context being the retail business of industrial-grade IT equipment in Thailand. For the quantitative phase, the sample consisted of 440 small enterprise operators selected through proportional quota sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling. For the qualitative phase, 15 key informants were selected through purposive sampling, with data collected via in-depth interviews and analyzed using inductive content analysis.

The results indicated that the model demonstrated a good fit with the empirical data. The knowledge-based perspective is the strongest influence on competitive advantage, followed by dynamic capabilities and technology and innovation management. Competitive advantage has the strongest influence on business performance, functioning as a full mediator for dynamic capabilities and technology and innovation management, whereas the knowledge-based perspective demonstrates both direct and indirect effects. Qualitative findings confirm that knowledge constitutes the most critical strategic resource, that technology implementation is more important than technology exploration, and that a focus strategy combined with differentiation is most appropriate for this business context. This study contributes to the academic literature by integrating three theoretical perspectives within a single framework and provides practical guidance for entrepreneurs to formulate competitive strategies based on specialized knowledge.

Keywords: Competitive Advantage Strategies; Knowledge-Based Perspective; Dynamic Capabilities; Technology and Innovation Management; Retail Business; Industrial-Grade IT Equipment

บทนำ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์สำคัญที่เปลี่ยนโฉมภูมิทัศน์การแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีทั่วโลก กล่าวคือ การหลอมรวมระหว่างปัญญาประดิษฐ์ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง และระบบอัตโนมัติขั้นสูง ได้ผลักดันให้ทุกภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลอย่างเร่งด่วน (Ghobakhloo, 2020) ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อความต้องการอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรม ซึ่งแตกต่างจากอุปกรณ์ไอทีสำหรับผู้บริโภคทั่วไปตรงที่ต้องมีความทนทาน มีอายุการใช้งานยาวนาน และสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่รุนแรงของโรงงานและสายการผลิตได้ ตลาดอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมทั่วโลกมีมูลค่าเกิน 200 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 8–12 ต่อปี โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดกว่าร้อยละ 40 (Gentle et al., 2025) สิ่งที่น่าสนใจคือ ประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาคกลับมีโครงสร้างตลาดที่แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้วอย่างชัดเจน ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 อุตสาหกรรมดิจิทัลของไทยมีมูลค่าสูงถึง 2.61 ล้านล้านบาท และคาดการณ์ว่าจะเติบโตร้อยละ 5.0–5.5 ต่อปีระหว่าง พ.ศ. 2567–2569 (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566; Tunpaiboon, 2024) แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมกลับเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จากฐานข้อมูล MSME Big Data ปี พ.ศ. 2566 พบว่ามีผู้ประกอบการในกลุ่มนี้จำนวน 4,232 ราย กระจุกตัวอยู่ใน 6 จังหวัดหลัก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ เชียงใหม่ และชลบุรี คิดเป็นร้อยละ 76.8 ของทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ข้อเท็จจริงนี้สะท้อนให้เห็นว่าตลาดที่มีมูลค่ามหาศาลและเติบโตอย่างรวดเร็วนี้ถูกขับเคลื่อนโดยผู้ประกอบการรายย่อยที่อาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นปรากฏการณ์ที่มีนัยสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงนโยบายที่จำเป็นต้องศึกษาอย่างเป็นระบบ

แม้ตลาดจะมีแนวโน้มเติบโต แต่เมื่อพิจารณาเชิงลึกถึงธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ พบว่าเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัว กล่าวคือ ดำเนินการในรูปแบบ B2B (Business-to-Business) จำหน่ายอุปกรณ์เฉพาะทาง เช่น คอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม ระบบเครือข่ายสำหรับโรงงาน อุปกรณ์ IoT เซ็นเซอร์ และระบบควบคุมอัตโนมัติ โดยมีฐานลูกค้าหลักเป็นโรงงานและสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม มิใช่ผู้บริโภครายบุคคล วิสาหกิจขนาดย่อมกลุ่มนี้มีรายได้ระหว่าง 1.8–50 ล้านบาทต่อปี มีพนักงาน 5–30 คน ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี และอาศัยความรู้เชิงเทคนิคเฉพาะทางเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจขนาดย่อมกลุ่มนี้กลับเผชิญความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน โดยมีแรงกดดันสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบการรายใหญ่และต่างชาติที่มีความได้เปรียบด้านเงินทุนและเทคโนโลยี 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยกว่าร้อยละ 60 ยังขาดความพร้อมในการปรับตัว (Tunpaiboon, 2022) ส่งผล

ให้รายได้ของผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 25-30 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) และ 3) ฐานลูกค้าหลักคือโรงงานอุตสาหกรรมกำลังเผชิญวิกฤต โดยในปี พ.ศ. 2567 มีโรงงานปิดกิจการเฉลี่ย 111 แห่งต่อเดือน เพิ่มขึ้นร้อยละ 86.31 จากปีก่อน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) สร้างความขัดแย้งเชิงโครงสร้างว่าแม้อุตสาหกรรมดิจิทัลโดยรวมจะยังเติบโต แต่ฐานลูกค้าหลักของตลาด B2B กลับหดตัวอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แรงกดดันดังกล่าว ปัจจัยที่ชี้ขาดการตัดสินใจซื้อในตลาดนี้มิได้อยู่ที่ราคาเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจในความเชี่ยวชาญของผู้จำหน่าย ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะทาง และการบริการหลังการขายที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มและการสร้างความแตกต่าง ตามแนวคิดของ Porter (1980) ดังนั้น การทำความเข้าใจว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลสูงสุดต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

จากบริบทดังกล่าว นักวิชาการได้นำเสนอกรอบทฤษฎีเพื่ออธิบายการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากหลายมุมมอง Porter (1980) ได้วางรากฐานผ่านกลยุทธ์พื้นฐาน 3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม Barney (1991) ขยายมุมมองไปสู่ทรัพยากรภายในองค์กรโดยเสนอว่าทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ (VRIN) เป็นรากฐานของความได้เปรียบที่ยั่งยืน ขณะที่ Teece et al. (1997) ได้พัฒนาแนวคิดเพิ่มเติมว่าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถเชิงพลวัตในการรับรู้โอกาส คว้โอกาส และปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในระยะหลังได้เสนอมุมมองใหม่ที่ท้าทายกรอบทฤษฎีเดิม Krakowski et al. (2023) พบว่าการนำ AI มาใช้กำลังเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ากับกระบวนการดำเนินงานกลายเป็นปัจจัยชี้ขาดมากกว่าทรัพยากรแบบดั้งเดิม Rubio-Andrés et al. (2024) พบว่าสำหรับ SMEs กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมต้องทำงานร่วมกัน จึงจะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยความได้เปรียบในการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลาง (mediating variable) ขณะที่ Felicetti et al. (2024) เสนอว่านวัตกรรมดิจิทัลมีผลกระทบสูงสุดต่อความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 สอดคล้องกับ Avelar et al. (2024) ที่พบว่าการบูรณาการระหว่างความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นสามเสาหลักของความอยู่รอดของ SMEs ในปัจจุบัน จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างครอบคลุมทั้งงานรากฐานและงานวิจัยร่วมสมัย พบว่ายังคงมีช่องว่างทางความรู้ใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับทฤษฎี ยังขาดการบูรณาการทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Teece et al., 1997) ทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ (Grant & Phene, 2022) และทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Tidd & Bessant, 2018) ไว้ในกรอบแนวคิดเดียวที่ทดสอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีพร้อมกัน แม้งานวิจัยแต่ละชิ้นจะศึกษาทฤษฎีเหล่านี้แยกส่วน แต่ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่ผสานทั้งสามเข้าด้วยกันเพื่อทดสอบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในแบบจำลองเดียว 2) ระดับบริบท แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

ของ SMEs ในบริบทต่างๆ เช่น สายัณ สนวนยา และ ทักษณา สง่าโยธิน (2567) ที่ศึกษาอุตสาหกรรมแผงวงจรรวมในประเทศไทย Ferreira, Cardim, et al. (2020) ที่ศึกษา SMEs ภาคการผลิตในโปรตุเกส และ Fabrizio et al. (2022) ที่สังเคราะห์งานวิจัยเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs อย่างเป็นระบบ แต่งานวิจัยเหล่านี้ล้วนมุ่งเน้นภาคการผลิตหรือภาคบริการทั่วไป ยังไม่ปรากฏงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่มุ่งเน้นวิสาหกิจขนาดย่อมในตลาด B2B อุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความรู้เชิงเทคนิคเฉพาะทางสูงและมีลักษณะฐานลูกค้าที่แตกต่างจากธุรกิจค้าปลีกทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) ระดับตัวชี้วัด ยังไม่ทราบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานเมื่อวัดตามกรอบ Balanced Scorecard ครบทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายใน และมิติการเรียนรู้และการเติบโต โดยงานวิจัยส่วนใหญ่มักวัดผลการดำเนินงานเพียงมิติการเงินหรือมิติใดมิติหนึ่ง แต่ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่วัดผลครบทั้ง 4 มิติพร้อมกันในบริบทนี้

บทความวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบตัวแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต มุมมองฐานความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่ออธิบายกลไกการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดย่อมในตลาดดังกล่าว โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธีแบบขยายผลเชิงอธิบาย ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณจากผู้ประกอบการ 440 ราย วิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง พ.ศ. 2567–2568 ผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการในการขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีกลยุทธ์ในบริบทที่เฉพาะเจาะจง และเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ภาครัฐ และผู้จำหน่ายเทคโนโลยีในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานธุรกิจร้านค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานธุรกิจร้านค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน Porter (1980) ได้วางรากฐานทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เพื่อสร้างประสิทธิภาพทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน ซึ่ง Fabrizio et al. (2022) ยืนยันว่าแนวคิดนี้ยังคงเป็นรากฐานหลักในการอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs ทั้งนี้ Rubio-Andrés et al. (2024) เน้นว่าต้องผสมผสานกับนวัตกรรมและความสามารถในการตลาด จึงจะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นพบว่า แม้จะศึกษาบทบาทของความได้เปรียบในการแข่งขันจากมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ต่างยืนยันตรงกันว่าความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้เกิดจากทรัพยากรเพียงด้านเดียว หากแต่ต้องอาศัยการบูรณาการหลายปัจจัยร่วมกัน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต Teece et al. (1997) วางรากฐานความสามารถเชิงพลวัตในฐานะขีดความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ต่อมา Teece (2007) ขยายกรอบดังกล่าวเป็นกระบวนการ 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) โดย Abdurrahman et al. (2024) พบว่าความสามารถทางเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลและนวัตกรรม ขณะที่ Cordeiro et al. (2023) ชี้ว่าการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์เป็นรากฐานสำคัญที่เชื่อมโยงความสามารถเชิงพลวัตกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม จากการสังเคราะห์พบว่างานวิจัยทั้งสองสนับสนุนตรงกันว่าความสามารถเชิงพลวัตส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่มีข้อแตกต่างสำคัญคือ Abdurrahman et al. (2024) เน้นปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน ขณะที่ Cordeiro et al. (2023) เน้นปัจจัยด้านความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลไกการส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตอาจแตกต่างกันตามบริบท ทั้งนี้ ในบริบทของประเทศไทย สายัณ สอนยา และ ทักษญา สง่าโยธิน (2567) ศึกษาอุตสาหกรรมแผงวงจรรวม พบว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในภาคการผลิตซึ่งแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีก B2B

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองฐานความรู้ Grant and Phene (2022) วางรากฐานมุมมองฐานความรู้โดยมองว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร Nonaka and Takeuchi (1995) เน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน แปลงรูป และนำไปใช้ระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ในด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ Rehman et al. (2022) พบว่าทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง สอดคล้องกับ Azmi et al. (2024) ที่ยืนยันว่ามุมมองฐานความรู้เป็นเลนส์ทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากการสังเคราะห์พบว่างานวิจัยทั้งหมดสนับสนุนตรงกันว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด แต่ยังมีข้อถกเถียงว่าความรู้ส่งผลต่อ

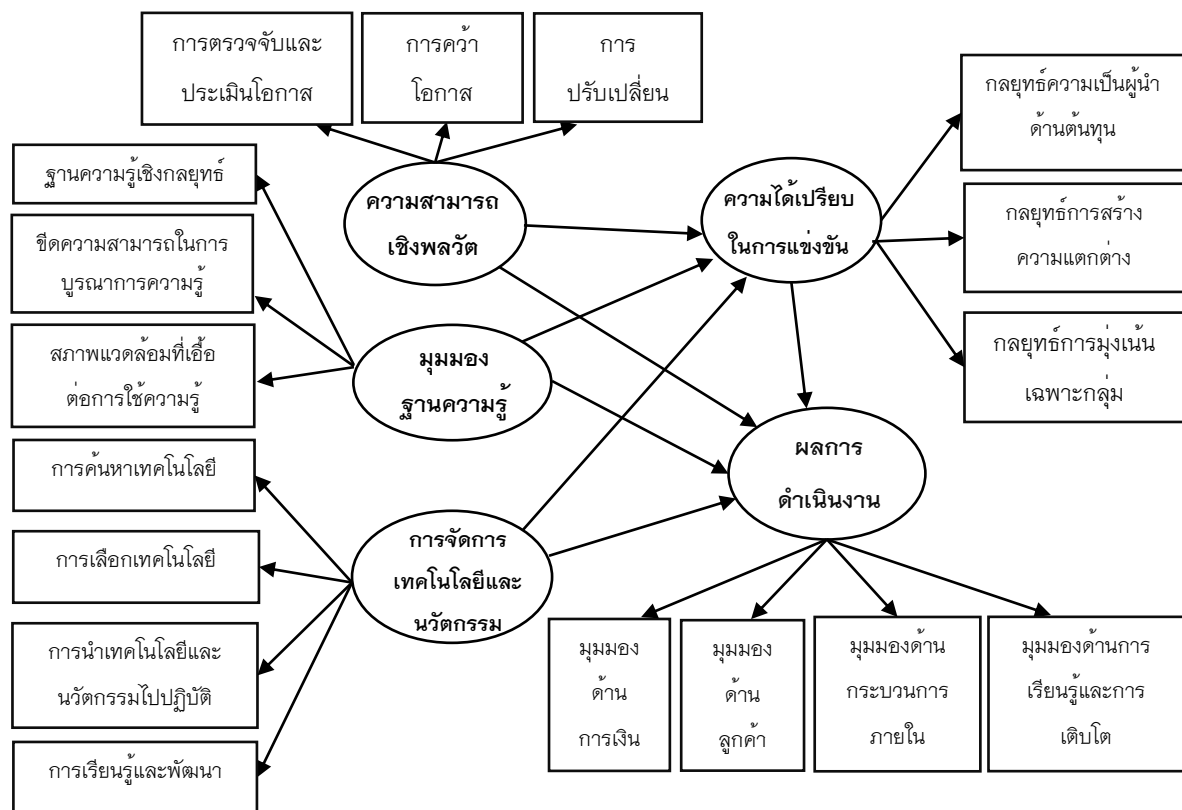
ผลการดำเนินงานโดยตรงหรือต้องผ่านตัวแปรคั่นกลาง กล่าวคือ Rehman et al. (2022) ชี้ว่าต้องผ่านนวัตกรรม ขณะที่ Grant and Phene (2022) เสนอว่าต้องผ่านการบูรณาการความรู้เชิงกลยุทธ์

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม Tidd and Bessant (2018) วางรากฐานแนวคิดการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในฐานะกระบวนการบูรณาการที่ผสมผสานการจัดการทั้งด้านเทคโนโลยี การตลาด และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเข้าด้วยกัน Avelar et al. (2024) พบว่าการบูรณาการนวัตกรรมและดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนความยั่งยืนและรักษาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ขณะที่ Felicetti et al. (2024) สังเคราะห์งานวิจัยอย่างเป็นระบบและชี้ว่าการเรียนรู้องค์กรและความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ผลักดันนวัตกรรมดิจิทัลในกิจการยุคอุตสาหกรรม 4.0 นอกจากนี้ Todorovic et al. (2022) ยืนยันว่านวัตกรรมทั้งเชิงองค์กรและเชิงเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน แต่มีข้อแตกต่างสำคัญคือ Avelar et al. (2024) เน้นการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร ขณะที่ Felicetti et al. (2024) เน้นปัจจัยภายในด้านการเรียนรู้ และ Todorovic et al. (2022) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมเชิงองค์กรกับนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยี ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลไกการส่งผ่านอิทธิพลยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอในบริบทของธุรกิจค้าปลีก

5. แนวคิดและทฤษฎีผลการดำเนินงาน มีรากฐานจาก Kaplan and Norton (1996) ที่พัฒนา Balanced Scorecard (BSC) ในฐานะกรอบการวัดผลองค์รวมที่สะท้อนความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ มิติการเงิน ที่สะท้อนกำไร รายได้ และอัตราผลตอบแทน มิติลูกค้า ที่สะท้อนความพึงพอใจ การรักษาลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด มิติกระบวนการภายใน ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการ และมิติการเรียนรู้และการเติบโต ที่สะท้อนการพัฒนาบุคลากรและความสามารถในการปรับตัว Tawse and Tabesh (2023) ทบทวนงานวิจัย BSC ตลอด 30 ปี พบว่า BSC มีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงานองค์กรแบบสมดุล ขณะที่ Kumar et al. (2024) ชี้ว่าแนวโน้มการพัฒนา BSC ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบูรณาการความยั่งยืนและการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสังเคราะห์พบว่างานวิจัยทั้งสองสนับสนุนตรงกันว่า BSC เป็นกรอบการวัดผลที่ครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดย Tawse and Tabesh (2023) เน้นจุดแข็งด้านการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ขณะที่ Kumar et al. (2024) เน้นว่า BSC ต้องปรับตัวให้รองรับบริบทใหม่ ในด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ Kumera et al. (2024) พบว่านวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง และ Islami et al. (2020) พบว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างส่งผลสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน แต่งานวิจัยทั้งสองวัดผลเพียงมิติการเงินเป็นหลัก

กรอบแนวคิดการวิจัย

บทความวิจัยนี้พัฒนาตัวแบบบูรณาการโดยเชื่อมโยงทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Teece et al., 1997) ทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ (Grant and Phene, 2022) และทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Tidd & Bessant, 2018) โดยตั้งสมมติฐานว่าปัจจัยทั้งสามส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1980) ซึ่งเป็นตัวกลางที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานตามกรอบ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) ตัวแบบนี้ทดสอบทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบข้อถกเถียงในวรรณกรรมว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง หรือต้องผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- H1 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
- H2 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
- H3 มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
- H4 มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
- H5 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
- H6 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

H7 ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

H8 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

H9 มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

H10 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ระเบียบวิธีวิจัย

บทความวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) รูปแบบขยายผลเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตาม Creswell and Plano Clark (2018) ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ประชากร คือ ผู้ประกอบการค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมประเภทวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 4,232 ราย ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 440 ราย คำนวณตามหลักเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตาตามสัดส่วนใน 6 จังหวัดหลัก โดยมีเกณฑ์คัดเลือก คือ 1) จดทะเบียนนิติบุคคล 2) ดำเนินกิจการไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 3) เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับบริหาร วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้างผ่านโปรแกรม Mplus Version 8.11

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป 9 ข้อ ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรหลัก 51 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ และข้อเสนอแนะปลายเปิด การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการ ดังนี้ 1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปร ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 2) การทดสอบความเที่ยง (Reliability) จากการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประกอบการ 30 ราย ที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ค่า Cronbach's Alpha ของทุกตัวแปรรู้อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.93 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ 0.70 และ 3) การควบคุม Common Method Bias ด้วยการแยกแหล่งข้อมูล Harman's Single Factor Test และ Procedural Remedies ส่วนระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 ราย คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ด้านธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมหรือการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดย่อม แบ่งเป็นตัวแทนภาครัฐ ภาคธุรกิจ และนักวิชาการ

เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัยตามแนวทางของ Elo and Kyngäs (2008) เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 4 ประเด็นหลัก ซึ่งพัฒนาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 เพื่อเจาะลึกและขยายผลประเด็นสำคัญ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการ ดังนี้ 1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความครอบคลุมและความเหมาะสมของประเด็นคำถาม

และ 2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มข้างต้น ร่วมกับการทวนสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (Member Check) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่างที่ต้องเก็บ

จังหวัด	ประชากร (ราย)	สูตรการคำนวณ	กลุ่มตัวอย่าง (ราย)
กรุงเทพมหานคร	2,940	$(2,940/4,232) \times 440$	306
นนทบุรี	434	$(434/4,232) \times 440$	45
ปทุมธานี	248	$(248/4,232) \times 440$	26
สมุทรปราการ	225	$(225/4,232) \times 440$	23
เชียงใหม่	196	$(196/4,232) \times 440$	20
ชลบุรี	189	$(189/4,232) \times 440$	20
รวม	4,232	$(4,232/4,232) \times 440$	440

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2566)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 52.27% อายุ 40-49 ปี 36.59% จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 59.32% มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี 30.45% สำหรับข้อมูลองค์กร พบว่าส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี 36.14% และมีพนักงาน 20-49 คน 46.14% แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัย	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	3.90	0.74	มาก
มุมมองฐานความรู้ (Knowledge Based View)	3.82	0.69	มาก
การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management)	3.86	0.73	มาก
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)	3.90	0.63	มาก
ผลการดำเนินงาน (Business Performance)	3.82	0.67	มาก
ภาพรวม	3.86	0.69	มาก

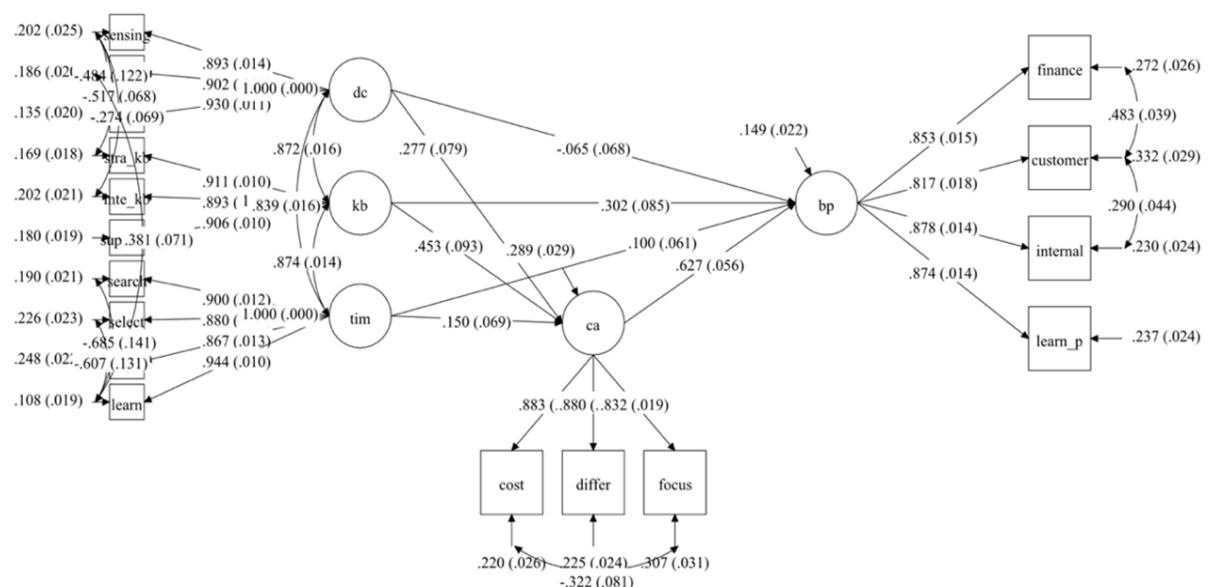
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.86) โดยความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.90 รองลงมาคือการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ 3.86 และมุมมองฐานความรู้และผลการดำเนินงานที่ 3.82

วัตถุประสงค์ที่ 1 ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบข้อสมมติพบว่าค่าความเบี่ยงระหว่าง $-.870$ ถึง $-.177$ และค่าความโค้งเบี่ยงระหว่าง $-.459$ ถึง $.709$ ซึ่งไม่เกิน ± 2 ค่า KMO เท่ากับ 0.95 และ Bartlett's Test มีนัยสำคัญทางสถิติ Harman's Single Factor Test อธิบายความแปรปรวนได้ 38.47% ซึ่งต่ำกว่า 50% แสดงว่าไม่มีปัญหา Common Method Bias ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบหลังปรับแก้พบว่ามีค่า $\chi^2/df = 3.84$, CFI = 0.966 , TLI = 0.953 , RMSEA = 0.080 และ SRMR = 0.029 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) นำเสนอตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลำดับที่	ค่า	เกณฑ์	ค่าหลังปรับ	ผลการพิจารณา
1	χ^2/df	$2 < \chi^2/df \leq 5$	3.84	ผ่าน
2	RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.080	ผ่าน
3	CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	0.966	ผ่าน
4	TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	0.953	ผ่าน
5	Standard RMR	< 0.08	0.029	ผ่าน

การวิเคราะห์ความเที่ยงและความตรงพบว่า Factor Loading มีค่าระหว่าง $0.82-0.94$ Construct Reliability มีค่าระหว่าง $0.90-0.94$ และ Average Variance Extracted มีค่าระหว่าง $0.73-0.80$ แสดงว่าตัวแบบการวัดมีประสิทธิภาพที่ดี ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย เมื่อปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในตัวอย่าง

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ				ผลการดำเนินงาน (BP)
			ความสามารถเชิงพลวัต (DC)	มุมมองฐานความรู้ (KB)	การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (TIM)	ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	0.71	DE	0.28** (3.49)	0.45** (4.88)	0.15* (2.19)	–	
		IE	–	–	–	–	
		TE	0.28** (3.49)	0.45** (4.88)	0.15* (2.19)	–	
ผลการดำเนินงาน (BP)	0.85	DE	–0.06 (–0.95)	0.30** (3.53)	0.10 (1.63)	0.63** (11.10)	
		IE	0.16** (3.21)	0.29** (4.60)	0.09* (2.12)	–	
		TE	0.10 (1.38)	0.59** (6.35)	0.19** (2.77)	0.63** (11.10)	

หมายเหตุ: DE=อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE=อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), TE=อิทธิพลรวม (Total Effect),

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($p < .05$), **ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$)

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน 10 ข้อ พบว่ามี 8 สมมติฐานที่ได้รับการยอมรับและ 2 สมมติฐานที่ถูกปฏิเสธ ในด้านอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยทั้งสามมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ มุมมองฐานความรู้ (ขนาดอิทธิพล = 0.45, $t = 4.88$, สมมติฐานที่ 3) ความสามารถเชิงพลวัต (ขนาดอิทธิพล = 0.28, $t = 3.49$, สมมติฐานที่ 1) และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (ขนาดอิทธิพล = 0.15, $t = 2.19$, สมมติฐานที่ 5) ซึ่งยอมรับสมมติฐานทั้งสามข้อ ในด้านอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน พบว่ามีเพียงมุมมองฐานความรู้เท่านั้นที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ขนาดอิทธิพล = 0.30, $t = 3.53$, สมมติฐานที่ 4) ขณะที่ความสามารถเชิงพลวัต (ขนาดอิทธิพล = –0.06, $t = –0.95$, สมมติฐานที่ 2) และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (ขนาดอิทธิพล = 0.10, $t = 1.63$, สมมติฐานที่ 6) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จึงปฏิเสธสมมติฐานทั้งสองข้อ ส่วนความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ขนาดอิทธิพล = 0.63, $t = 11.10$, สมมติฐานที่ 7) สำหรับอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยทั้งสามส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ มุมมองฐานความรู้ (ขนาดอิทธิพล = 0.29, $t = 4.60$, สมมุติฐานที่ 9) ความสามารถเชิงพลวัต (ขนาดอิทธิพล = 0.16, $t = 3.21$, สมมุติฐานที่ 8) และการจัดการเทคโนโลยี และนวัตกรรม (ขนาดอิทธิพล = 0.09, $t = 2.12$, สมมุติฐานที่ 10) ซึ่งยอมรับสมมุติฐานทั้งสามข้อ

ผลการทดสอบสมมุติฐานยอมรับ 8 ข้อ และปฏิเสธ 2 ข้อ (H2 และ H6) ตัวแบบอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ร้อยละ 71 และผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 85 แสดงว่าความได้เปรียบในการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete Mediation) สำหรับความสามารถเชิงพลวัตและการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขณะที่มุมมองฐานความรู้เป็นตัวแปรต้นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากมีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	ความสัมพันธ์	ขนาดอิทธิพล	t	ผล
H1	DC $\rightarrow$ CA	0.28	3.49	ยอมรับ
H2	DC $\rightarrow$ BP	-0.06	-0.95	ปฏิเสธ
H3	KB $\rightarrow$ CA	0.45	4.88	ยอมรับ
H4	KB $\rightarrow$ BP	0.30	3.53	ยอมรับ
H5	TIM $\rightarrow$ CA	0.15	2.19	ยอมรับ
H6	TIM $\rightarrow$ BP	0.10	1.63	ปฏิเสธ
H7	CA $\rightarrow$ BP	0.63	11.10	ยอมรับ
H8	DC $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ BP	0.16	3.21	ยอมรับ
H9	KB $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ BP	0.29	4.60	ยอมรับ
H10	TIM $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ BP	0.09	2.12	ยอมรับ

หมายเหตุ: DC = ความสามารถเชิงพลวัต, KB = มุมมองฐานความรู้, TIM = การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม, CA = ความได้เปรียบในการแข่งขัน, BP = ผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ที่ 3 กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 15 ราย ได้ข้อค้นพบสำคัญที่สนับสนุนและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

ข้อค้นพบที่ 1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวกลางสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 รายเห็นตรงกันว่าความสามารถภายในต้องถูกแปลงเป็นจุดแข็งที่ชัดเจนในตลาด เพราะลูกค้าสนใจผลลัพธ์ ไม่ใช่กระบวนการภายใน สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน (สมมุติฐานที่ 7: ขนาดอิทธิพล = 0.63, $t = 11.10$) และทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางแบบสมบูรณ์ของความสามารถเชิงพลวัต (สมมุติฐานที่ 8: ขนาดอิทธิพล = 0.16, $t = 3.21$) และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (สมมุติฐานที่ 10: ขนาดอิทธิพล = 0.09, $t = 2.12$)

ต่อผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับการปฏิเสธสมมุติฐานที่ 2 และ 6 ซึ่งยืนยันว่าทั้งสองปัจจัยไม่สามารถส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานได้หากไม่ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อค้นพบที่ 2) ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำคัญที่สุด ผู้ให้ข้อมูล 14 จาก 15 รายยืนยันว่าความรู้มีคุณสมบัติพิเศษ 3 ประการ คือ ยากต่อการลอกเลียนแบบ ยิ่งใช้ยิ่งมีค่า และเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบที่ยั่งยืน สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่ามุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (สมมุติฐานที่ 3: ขนาดอิทธิพล = 0.45, $t = 4.88$) เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (สมมุติฐานที่ 4: ขนาดอิทธิพล = 0.30, $t = 3.53$) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน (สมมุติฐานที่ 9: ขนาดอิทธิพล = 0.29, $t = 4.60$) ทั้งนี้คุณสมบัติทั้ง 3 ประการสอดคล้องกับคุณลักษณะ VRIN ของ Barney (1991) ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบที่ยั่งยืน

ข้อค้นพบที่ 3) การนำไปปฏิบัติสำคัญมากกว่าการค้นหาเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 รายระบุว่าความล้มเหลวส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การเลือกเทคโนโลยีผิด แต่อยู่ที่ขั้นตอนการนำไปใช้และการเรียนรู้ที่ไม่ดีพอ ข้อค้นพบนี้อธิบายเหตุผลที่การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับต่ำสุด (สมมุติฐานที่ 5: ขนาดอิทธิพล = 0.15, $t = 2.19$) และไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (สมมุติฐานที่ 6: ขนาดอิทธิพล = 0.10, $t = 1.63$) กล่าวคือ การมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากขาดกระบวนการนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Tidd and Bessant (2018) ที่เน้นว่าการนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติและการเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่สร้างคุณค่าสูงสุดในกระบวนการจัดการนวัตกรรม

ข้อค้นพบที่ 4) กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มร่วมกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเหมาะสมที่สุด เนื่องจากในตลาดโอทีเกรดอุตสาหกรรม การแข่งขันด้านราคาทำได้ยากเพราะกำไรต่ำ องค์กรจึงเน้นบริการหลังการขายและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ($\lambda = .883$) รองลงมาคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ($\lambda = .880$) และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\lambda = .832$) ผลทั้งสองยืนยันว่าผู้ประกอบการควรเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและบริการที่แตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านราคา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter (1980)

ข้อค้นพบที่ 5) AI และ Machine Learning จะเป็นเทคโนโลยีหลักที่มีผลกระทบมากที่สุดในอีก 3-5 ปีข้างหน้า ข้อค้นพบนี้ขยายผลจากสมมุติฐานที่ 5 และ 10 โดยชี้ให้เห็นว่าการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อ AI เข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรม ส่งผลให้รูปแบบธุรกิจเปลี่ยนจากการจำหน่ายฮาร์ดแวร์เป็นการนำเสนอโซลูชัน ผู้ประกอบการจึงต้องเตรียมพร้อมปรับรูปแบบธุรกิจและพัฒนาทีมงานให้เป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิค

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีความกลมกลืนหลังปรับผ่านเกณฑ์ทุกตัว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตัวแบบพัฒนาจากทฤษฎีที่มีพื้นฐานแข็งแกร่ง ได้แก่ ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Teece et al., 1997) ทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ (Grant & Phene, 2022) และทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Tidd & Bessant, 2018) ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับ Fabrizio et al. (2022) ที่สังเคราะห์งานวิจัยอย่างเป็นระบบและยืนยันว่าการบูรณาการทฤษฎีหล่ามมุมมองช่วยอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs ได้อย่างครอบคลุม รวมถึง Ferreira, Cardim, et al. (2020) ที่พบว่า ตัวแบบที่บูรณาการความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ SMEs ในประเทศโปรตุเกส

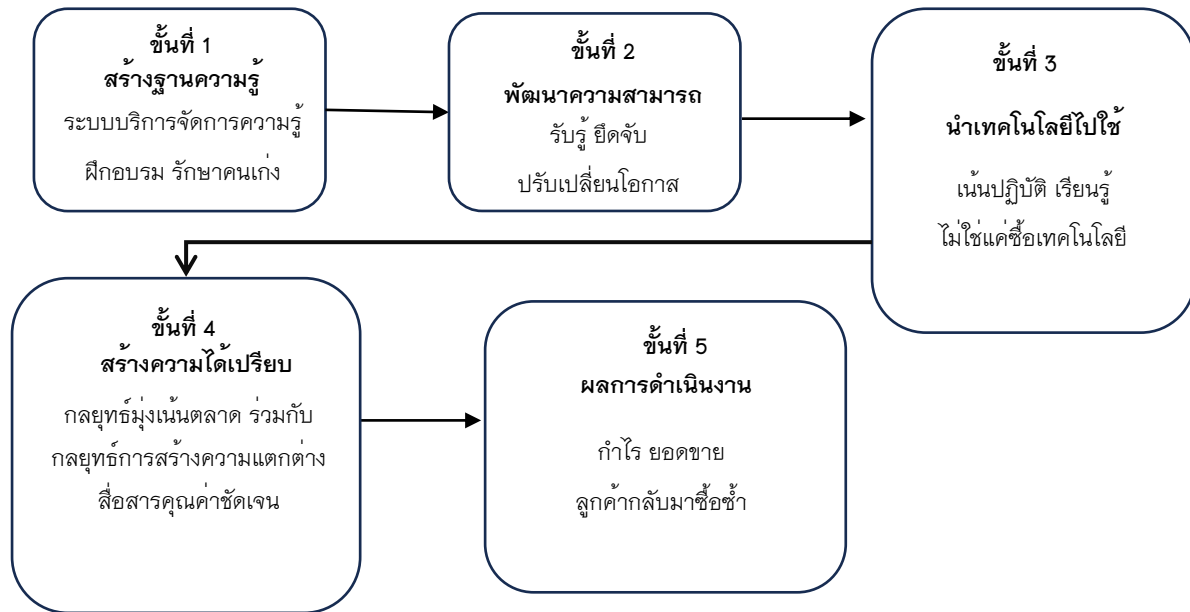
ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือความสามารถเชิงพลวัต และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในอุตสาหกรรมไอทีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความรู้เฉพาะทางเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบตามแนวคิด VRIN ของ Barney (1991) สอดคล้องกับ Azmi et al. (2024), and Rehman et al. (2022) ที่พบว่าการจัดการความรู้และทุนทางปัญญามีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน Ferreira, Coelho, et al. (2020) ที่พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานโดยมีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง และ Krakowski et al. (2023) ที่พบว่า การนำ AI มาบูรณาการในองค์กรสร้างขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ใหม่ผ่านการเสริมเติมเต็มและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้ มุมมองฐานความรู้เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน อาจเป็นเพราะความรู้ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพภายในโดยตรง สอดคล้องกับ Al-Tal and Emeagwali (2019) และ Azmi et al. (2024) ขณะที่ความสามารถเชิงพลวัตและการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้องถูกแปลงเป็นความได้เปรียบที่ชัดเจนก่อนจึงส่งผลต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Beigi et al. (2023), and Kumera et al. (2024) ที่ยืนยันบทบาทของความได้เปรียบในการแข่งขันในฐานะตัวแปรคั่นกลาง รวมถึง Rubio-Andrés et al. (2024), and Pundziene et al. (2022) ที่เน้นบทบาทสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับอิทธิพลทางอ้อม ปัจจัยทั้งสามส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากต้องถูกแปลงเป็นคุณค่าที่ลูกค้ามองเห็นได้ก่อน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ต้องแปลงความสามารถให้ลูกค้ามองเห็นจริง” และ “กำหนดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น” ซึ่งสอดคล้องกับ Kadarusman and Rosyafah (2022), Zahara et al. (2024), and Ștefan et al. (2024) ที่พบว่าการจัดการความรู้ส่งผลผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน Saputra et al. (2024) ที่พบว่าความสามารถเชิงพลวัตส่งผลทางอ้อม รวมถึง Todorovic et al. (2022) ที่พบว่าการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลผ่านตัวแปรคั่นกลาง

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มควบคู่กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเหมาะสมกับตลาดโอทีที่เกเรอุตสาหกรรมมากกว่ากลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการแข่งขันด้านราคาไม่ยั่งยืนและลดความสามารถในการลงทุนพัฒนา ขณะที่ธุรกิจนี้ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า สอดคล้องกับ Rubio-Andrés et al. (2024) ที่พบว่า กลยุทธ์ผสมผสานที่รวมความเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับการสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และ Islami et al. (2020) ที่พบว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างส่งผลสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลทุกรายเห็นพ้องว่า AI, Machine Learning, Edge Computing, IoT และ Digital Twin จะเป็นเทคโนโลยีสำคัญในอนาคต ซึ่งจะเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากการจำหน่ายฮาร์ดแวร์เป็นการนำเสนอโซลูชัน

สรุปได้ว่า ตัวแบบบูรณาการที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยความได้เปรียบในการแข่งขันมีบทบาทสำคัญเป็นตัวแปรต้นกลางที่แปลงความสามารถต่างๆ ให้เป็นผลการดำเนินงาน มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลสูงสุดทั้งทางตรงและทางอ้อม สะท้อนความสำคัญของการสร้างระบบจัดการความรู้และการเลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มควบคู่กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 สร้างฐานความรู้ผ่านระบบจัดการความรู้ ฝึกอบรม และรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ขั้นที่ 2 พัฒนาความสามารถเชิงพลวัตผ่านการรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ขั้นที่ 3 นำเทคโนโลยีไปใช้โดยเน้นการปฏิบัติและการเรียนรู้มากกว่าการลงทุนเพียงอย่างเดียว ขั้นที่ 4 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มควบคู่กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พร้อมสื่อสารคุณค่าให้ลูกค้ารับรู้อย่างชัดเจน และขั้นที่ 5 บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีทั้งด้านกำไร ยอดขาย และการรักษาลูกค้า แต่ละขั้นตอนเชื่อมโยงกันตามลำดับ ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย

สรุป

การวิจัยครั้งนี้พัฒนาและทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุของธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีเกรดอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยบูรณาการทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ และทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ผลการวิจัยพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มุมมองฐานความรู้มีอิทธิพลสูงสุดต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน รองลงมาคือความสามารถเชิงพลวัต และการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางและมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน ขณะที่มุมมองฐานความรู้เป็นปัจจัยเดียวที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ตัวแบบอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ร้อยละ 71 และผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 85 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพยืนยันว่ากลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มควบคู่กับกลยุทธ์การสร้างแตกต่างเหมาะสมที่สุดสำหรับธุรกิจนี้ และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบสูงสุดในอนาคตคือ AI, Machine Learning, Edge Computing, IoT และ Digital Twin งานวิจัยนี้มีคุณค่าเชิงทฤษฎีในการบูรณาการสามทฤษฎีหลัก และคุณค่าเชิงปฏิบัติในการช่วยให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางที่แปลงความสามารถต่างๆ ให้เป็นผลการดำเนินงาน ผู้ประกอบการควรกำหนดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันให้ชัดเจนก่อนการลงทุนด้านอื่น โดยระบุจุดแข็งที่ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ได้ เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะอุตสาหกรรม การรับประกันเวลาตอบสนอง หรือการให้บริการหลังการขายแบบครบวงจร และควรทบทวนกลยุทธ์ทุก 6 เดือนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน SMEs ควรพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านความสามารถเชิงพลวัต มุมมองฐานความรู้ และการจัดการเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้ประกอบการวินิจฉัยจุดอ่อนและจัดลำดับการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

ประเด็นที่ 2 ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ผู้ประกอบการควรสร้างระบบจัดการความรู้ภายในองค์กรผ่านการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) คลังความรู้ดิจิทัล สำหรับการแก้ปัญหาทางเทคนิค การฝึกอบรมประจำไตรมาส และการรักษานักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อป้องกันการสูญเสียทุนทางปัญญา ควรเน้นการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงมากกว่าการลงทุนซื้อเทคโนโลยีราคาสูง เนื่องจากผลเชิงคุณภาพยืนยันว่าความล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากขั้นตอนการนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ที่ไม่เพียงพอ จึงควรจัดสรรงบประมาณฝึกอบรมไม่น้อยกว่างบประมาณจัดซื้อ

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มร่วมกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเหมาะสมที่สุด ผู้ประกอบการควรสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในอุตสาหกรรมเป้าหมาย พัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าผ่านสัญญาบริการรายปีและการเยี่ยมเยียนเชิงรุก และปรับรูปแบบธุรกิจจากผู้จำหน่ายฮาร์ดแวร์เป็นผู้ให้บริการโซลูชันครบวงจร พร้อมพัฒนาทีมงานให้เป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิค ควรเตรียมความพร้อมรับมือเทคโนโลยีอนาคต ได้แก่ AI, Edge Computing, IoT และ Digital Twin โดยจัดสรรงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของรายได้สำหรับการวิจัยและทดลองเทคโนโลยีใหม่ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ควรสนับสนุนงบประมาณวิจัยและพัฒนาสำหรับ SMEs และจัดตั้งศูนย์ทดสอบเทคโนโลยี (Technology Testbed) ให้ผู้ประกอบการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ก่อนการลงทุนจริง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่เปิดโอกาสให้ขยายขอบเขตความรู้ในอนาคต โดยนักวิจัยและผู้สนใจในสาขาบริหารธุรกิจสามารถดำเนินการศึกษาเพิ่มเติมได้ใน 5 ทิศทาง ดังนี้ ประการแรก การวิจัยติดตามระยะยาว (Longitudinal Study) โดยเก็บข้อมูลซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างเดิมเป็นระยะทุก 1-2 ปี ต่อเนื่อง 3-5 ปี ผ่านการวิเคราะห์แบบ Panel Data หรือ Latent Growth Modeling เพื่อยืนยันความคงทนของอิทธิพลในตัวแบบและตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงเชิงเวลา ประการที่สอง การวิจัยเชิง

เปรียบเทียบข้ามบริบท (Comparative Study) ใน 3 มิติ ได้แก่ ระหว่างธุรกิจค้าปลีกอุปกรณ์ไอทีที่เกรดอุตสาหกรรมกับอุปกรณ์ไอทีทั่วไป ระหว่างประเทศไทยกับกลุ่มประเทศอาเซียน และระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมกับขนาดกลาง โดยใช้ Multi-group SEM Analysis เพื่อทดสอบความสามารถในการนำตัวแบบไปใช้ในวงกว้าง (Generalizability) ประการที่สาม การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) กับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มและการสร้างความแตกต่างจำนวน 5-10 ราย โดยเก็บข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ภายในระยะเวลา 6-12 เดือน เพื่อถอดบทเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ประการที่สี่ การศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีเกิดใหม่ ได้แก่ AI, Edge Computing, IoT และ Digital Twin ต่อรูปแบบธุรกิจและบทบาทของตัวแปรในตัวแบบ โดยอาศัยความร่วมมือกับผู้ประกอบการผ่านการวิจัยแบบผสานวิธีที่ผสมผสานการสำรวจเชิงปริมาณกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ภายในระยะ 2-3 ปี ข้างหน้า และประการที่ห้า การศึกษาปัจจัยภายนอกในฐานะตัวแปรปรับ (Moderating Variable) โดยขยายตัวแบบให้ครอบคลุมสภาพเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ และภูมิรัฐศาสตร์ ผ่านการวิเคราะห์แบบ Moderated SEM หรือ Multi-group Analysis เพื่อให้ตัวแบบสะท้อนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). *ขาขึ้นของวัฏจักรสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ยังหนุนการส่งออกไทยในเดือน ก.ย. 2024* (Econ Analysis, Vol.30, No.4093). สืบค้นจาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/TH-Export-EB4093-FB-2024-10-28.aspx>
- สายัณ สอนยา และ ทักษญา สง่าโยธิน. (2567). แนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมแฟงวงจรรวม ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 8(3), 1260-1273.
<https://doi.org/10.14456/jeir.2024.76>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566, ธันวาคม). *สถิติข้อมูลผู้ประกอบการ SME ในแต่ละพื้นที่จังหวัด*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.smebigdata.com/msme/dashboard-a>
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). *รายงานภาวะเศรษฐกิจดิจิทัลประจำปี 2565*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/income-data-statistics-2565>

- Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Agus, E. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>
- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. *Organizacija*, 52(1), 6–21. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0002>
- Avelar, S., Borges-Tiago, T., Almeida, A., & Tiago, F. (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. *Journal of Business Research*, 170, Article 114346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114346>
- Azmi, Z., Erlina, E., Muda, I., & Erwin, K. (2024). Exploring the use of knowledge-based view in accounting and the business environment. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 3203–3212. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i3>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beigi, S., Malekakhlagh, E., Nosratpanah, R., & Safari, M. (2023). A framework for firm performance under the influence of knowledge management and dynamic capabilities: Examining the mediating role of sustainable competitive advantage. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 16(1), 205–227. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.327941.674674>
- Cordeiro, M., Puig, F., & Ruiz-Fernández, L. (2023). Realizing dynamic capabilities and organizational knowledge in effective innovations: The capabilities typological map. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2581–2603. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0080>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16(3), 617–648. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>

- Felicetti, A. M., Corvello, V., & Ammirato, S. (2024). Digital innovation in entrepreneurial firms: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 315–362.
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00638-9>
- Ferreira, J., Cardim, S., & 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. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, Article 102061.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Gentle, C., Scally, A., Dubois, S., & Gibson, M. (2025). *2025 global semiconductor industry outlook: Semiconductor leaders anticipate a strong 2025 powered by AI*. Retrieved from <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/global-semiconductor-industry-outlook-2025.pdf>
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
- Grant, R., & Phene, A. (2022). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3–30. <https://doi.org/10.1002/gsj.1399>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Cengage Learning.
- Kadariusman, K., & Rosyafah, S. (2022). Competitive advantage, entrepreneurial orientation, knowledge sharing, and SMEs' performance: Mediation-moderation analysis. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 9(1), 127–142. <https://doi.org/10.24252/minds.v9i1.27569>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452.
<https://doi.org/10.1002/smj.3387>

- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Kumera, D., Amentie, C., & Bali, N. (2024). Effect of technological innovation on firm's performance: Mediating effect of competitive advantage: A study on manufacturing firms operating in Ethiopian industrial parks. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(3), Article e20242146. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2146.2024>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2022). The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: The mediating role of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 152–177. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0356>
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: A resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705–1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>
- Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1677–1706. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
- Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Ansyah, R. H. A., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 41–67. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
- Ștefan, S. C., Popa, I., Olariu, A. A., Popa, Ș. C., & Popa, C. (2024). Knowledge management–performance nexus: Mediating effect of motivation and innovation. *Business Process Management Journal*, 30(8), 27–48. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0537>

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- 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/smj.4250180703>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Todorovic, T., Medic, N., Delic, M., Zivlak, N., & Gracanin, D. (2022). Performance implications of organizational and technological innovation: An integrative perspective. *Sustainability*, 14(5), 2836. <https://doi.org/10.3390/su14052836>
- Tunpaiboon, N. (2022, December 28). *Modern trade industry outlook 2023–2025*. Krungsri Research, Bank of Ayudhya. Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2022>
- Tunpaiboon, N. (2024, April 4). *Modern trade industry outlook 2024–2026*. Krungsri Research, Bank of Ayudhya. Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2024-2026>
- Zahara, Z., Muslimin, M., Rumijati, A., & Rony, Z. T. (2024). Competitive advantage as mediating role to enhance MSMEs performance. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 109–117. <https://doi.org/10.53703/001c.121131>