

Research Articles

The Impact of AI Innovation on Competitive Advantage: A Case Study of Business Adaptation in Thailand

ผลกระทบของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน:

กรณีศึกษาการปรับตัวของธุรกิจในประเทศไทย

เอกรัต ไชยโชติช่วง^{1*}, จักกนิตต์ คณานุรักษ์², นฤเบศวรร ถนิมพาสน์³,

ณฐมน ทะวงษา⁴ เตือนใจ เขียนชานาจ⁵

Ekarat Chaichotchaung^{1*}, Jakkanit Kananurak², Narubed Tanimpas³,

Nathamon Thawongsa⁴ Tueanjai Khienchanaj⁵

^{1,2,3}. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

^{4,5} นักวิชาการอิสระ

^{1,2,3}. College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand.

Email: ekarat.ch@ssru.ac.th, jakkanitjeff@gmail.com, narubed.ta@ssru.ac.th

^{4,5} Independent Scholar, Thailand. Email: t.nathamon56@gmail.com, dtn5759@gmail.com

***Corresponding Author E-mail: ekarat.ch@ssru.ac.th**

Received: March 10, 2026; Revised: April 10, 2026; Accepted: May 16, 2026

Abstract

Artificial Intelligence (AI) innovation is profoundly disrupting the global business landscape; however, leveraging these technologies to sustain competitive advantage in emerging economies remains challenging. This explanatory sequential mixed-methods research aims to investigate the impact of AI innovation on competitive advantage and explore the adaptation strategies of Thai businesses through the lens of Dynamic Capabilities Theory. Quantitative data were collected from 400 executives and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), complemented by qualitative insights from in-depth interviews with 15 C-level executives.

Empirical findings reveal that AI innovation adoption significantly and positively influences competitive advantage. Qualitative analyses explain this phenomenon by highlighting AI as a "Capability Amplifier" that powerfully enhances the organizational capacity for Sensing and Seizing market opportunities. Furthermore, data infrastructure readiness serves as a critical foundational resource. Nevertheless, the ultimate challenge for Thai businesses lies in the Transforming/Reconfiguring mechanism. Successful organizations managed to overcome traditional hierarchical cultures and urgently upskilled human capital to foster flexible human-AI collaboration. This study extends Dynamic Capabilities Theory within the AI ecosystem

context of emerging economies. It strategically concludes that organizations must not merely adopt technology but must actively dismantle data silos and prioritize workforce adaptation to translate AI into a sustainable competitive advantage.

Keywords: Artificial Intelligence Innovation, Dynamic Capabilities Theory, Competitive Advantage, Mixed-Methods Research, Organizational Adaptation

บทคัดย่อ

นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีบทบาทสำคัญในการพลิกโฉมภูมิทัศน์ทางธุรกิจระดับโลก ทว่าการนำนวัตกรรมดังกล่าวมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ยังคงเป็นความท้าทาย งานวิจัยแบบผสมผสานเชิงลำดับอธิบาย (Explanatory Sequential Mixed-Methods) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของนวัตกรรม AI ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสำรวจกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจไทยผ่านเลนส์ของทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ข้อมูลเชิงปริมาณรวบรวมจากผู้บริหารในภาคธุรกิจจำนวน 400 ราย และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ควบคู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง (C-Level) จำนวน 15 ท่าน

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรม AI มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ช่วยอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวว่า AI ทำหน้าที่เสมือน "เครื่องมือขยายขีดความสามารถ (Capability Amplifier)" ที่ช่วยยกระดับศักยภาพขององค์กรในการสัมผัสโอกาส (Sensing) และคว้าโอกาส (Seizing) ทางธุรกิจได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลถือเป็นทรัพยากรตั้งต้นที่สำคัญยิ่ง อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่แท้จริงของธุรกิจไทยอยู่ที่กลไกการปรับเปลี่ยนและจัดเรียงทรัพยากร (Transforming/Reconfiguring) องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถก้าวข้ามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchical Culture) และเร่งพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อทำงานร่วมกับ AI ได้อย่างยืดหยุ่น งานวิจัยนี้สร้างคุณูปการโดยการขยายพรมแดนทฤษฎีความสามารถพลวัตในระบบนิเวศ AI และให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ว่า องค์กรไม่ควรพึ่งพาเพียงเทคโนโลยี แต่ต้องเร่งบูรณาการข้อมูลและพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อแปรเปลี่ยน AI ให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์, ทฤษฎีความสามารถพลวัต, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน, การปรับตัวขององค์กรธุรกิจ

บทนำ

การก้าวเข้าสู่ยุค The Fourth Industrial Revolution ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อระบบเศรษฐกิจโลก รูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจ และแนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรในทุกภาคอุตสาหกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง โดยเฉพาะนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้พัฒนาบทบาทจากการเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานอัตโนมัติ (Automation Tool) ไปสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมศักยภาพองค์กรในการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ และการคาดการณ์เชิงธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Davenport & Ronanki, 2018; Gartner, 2023) ปัจจุบัน AI ครอบคลุม



เทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การลดต้นทุน และการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล (Hyper-Personalization) ส่งผลให้องค์กรที่สามารถบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA Environment) (Bughin et al., 2018; Ransbotham et al., 2017)

ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ของ David J. Teece และคณะ เสนอว่า องค์กรที่สามารถ “รับรู้โอกาส” (Sensing) “คว้าโอกาส” (Seizing) และ “ปรับเปลี่ยนทรัพยากร” (Transforming) ได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Teece et al., 1997) ในบริบทดังกล่าว AI มิได้เป็นเพียงทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่องค์กรสามารถเข้าถึงได้ทั่วไป หากแต่เป็นตัวเร่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพลวัตทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจำนวนมากจะเพิ่มการลงทุนด้าน AI อย่างต่อเนื่อง แต่การนำ AI ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริงยังคงเผชิญข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ทุนมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (OECD, 2021; Davenport & Ronanki, 2018) ความท้าทายดังกล่าวปรากฏชัดยิ่งขึ้นในบริบทของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Emerging Economies) ซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สำหรับประเทศไทย ภายใต้นโยบาย “Thailand 4.0” ภาครัฐได้พยายามผลักดันการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเสี่ยงจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle-Income Trap) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างเศรษฐกิจไทยยังคงขับเคลื่อนโดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ธุรกิจครอบครัว และธุรกิจดั้งเดิม ซึ่งมีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล (Digital Maturity) แตกต่างกันอย่างมากระหว่างองค์กรยังประสบปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล การขาดแคลนบุคลากรด้านดิจิทัล และข้อจำกัดด้านงบประมาณในการลงทุนด้านเทคโนโลยี (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566; สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566) นอกจากนี้ อุปสรรคสำคัญของการประยุกต์ใช้ AI ในบริบทองค์กรไทย มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยเชิงวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารจัดการ สังคมการทำงานของไทยซึ่งมีลักษณะโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) อาจส่งผลการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) และทำให้การเปลี่ยนผ่านจากการตัดสินใจบนพื้นฐานประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ ไปสู่การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและ AI (Data-Driven Decision Making) เกิดขึ้นได้อย่างล่าช้า สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน AI ในบริบทของประเทศไทยยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงสถาบันที่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ (World Economic Forum, 2023; OECD, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบช่องว่างทางวิชาการ ที่สำคัญหลายประการ ประการแรก งานวิจัยเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง AI กับผลการดำเนินงานขององค์กร มักดำเนินการในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว เช่น United States หรือประเทศในยุโรป ซึ่งมีสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศดิจิทัลที่แตกต่างจากประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น องค์กรความรู้ที่ได้อาจ



ไม่สามารถสะท้อนปัจจัยความสำเร็จขององค์กรในประเทศกำลังพัฒนาได้อย่างครอบคลุม (Bughin et al., 2018; OECD, 2021) ประการที่สอง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ AI ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ หรือการยอมรับเทคโนโลยีในระดับบุคคล โดยอาศัยกรอบแนวคิด เช่น Technology Acceptance Model (TAM) และ Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) เป็นหลัก (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003) ขณะที่งานวิจัยที่ศึกษาประเด็นดังกล่าวผ่านมุมมองการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategic Management Perspective) ยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะการศึกษา กลไกการปรับตัวเชิงองค์กร การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาความสามารถพลวัตเพื่อเปลี่ยน AI ให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประการสุดท้าย ยังขาดงานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) เพื่ออธิบายทั้งผลกระทบเชิงปริมาณของ AI ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์เชิงคุณภาพที่องค์กรไทยใช้ในการรับมือกับความท้าทายของการบูรณาการ AI เข้าสู่ระบบการดำเนินงาน ส่งผลให้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรขับเคลื่อนด้วย AI (AI-Driven Organization) ในบริบทประเทศไทยยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาหัวข้อ “ผลกระทบของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน: กรณีศึกษาการปรับตัวของธุรกิจในประเทศไทย” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เพื่ออธิบายทั้งผลกระทบเชิงประจักษ์ของ AI ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจไทย และกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรในการบูรณาการ AI เข้าสู่ระบบนิเวศทางธุรกิจ งานวิจัยนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดคุณูปการทางทฤษฎี (Theoretical Contributions) ผ่านการขยายองค์ความรู้ด้านทฤษฎีความสามารถพลวัตในบริบทของประเทศไทย เศรษฐกิจเกิดใหม่ ตลอดจนสร้างคุณูปการเชิงปฏิบัติ (Practical Contributions) สำหรับผู้บริหารองค์กรและผู้กำหนดนโยบายภาครัฐในการกำหนดแนวทางพัฒนาความพร้อมด้านดิจิทัล ทุนมนุษย์ และศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจไทยในยุคเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยในมิติต่างๆ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์เชิงวิเคราะห์ เชิงโต้ตอบ และเชิงสร้างสรรค์
2. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในมิติของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านด้านการปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ซึ่งครอบคลุมด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลและทุนมนุษย์ ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม AI และความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้ทฤษฎีความสามารถพลวัต
4. เพื่อสำรวจและเจาะลึกกลยุทธ์การปรับตัวและกระบวนการก้าวข้ามอุปสรรคเชิงโครงสร้าง ของธุรกิจในประเทศไทยในการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร
5. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกรอบแนวทางปฏิบัติ (Strategic Roadmap) สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของภาคธุรกิจไทยผ่านนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์อย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory: DCT)

ทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory: DCT) ของ David J. Teece และคณะ (1997) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายความสามารถขององค์กรในการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แนวคิดนี้พัฒนาต่อยอดจากมุมมองฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งมองว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้เกิดจากการครอบครองทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยน บูรณาการ และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี DCT ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การสัมผัสโอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) โดย “การสัมผัสโอกาส” หมายถึงความสามารถในการตรวจจับแนวโน้มและโอกาสทางธุรกิจจากเทคโนโลยีและข้อมูล เช่น การใช้ AI วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อค้นหาโอกาสทางการตลาด “การคว้าโอกาส” คือความสามารถในการตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อประยุกต์ใช้ AI ในการดำเนินงานหรือกลยุทธ์องค์กร ขณะที่ “การปรับเปลี่ยนองค์กร” หมายถึงการปรับโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สำหรับงานวิจัยนี้ DCT ถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักเพื่ออธิบายว่าองค์กรไทยสามารถพัฒนาและบูรณาการ AI เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร โดยมุ่งศึกษาความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสจาก AI การนำ AI ไปใช้เชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence Innovation)

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เป็นเทคโนโลยีที่สามารถเลียนแบบกระบวนการคิดและการตัดสินใจของมนุษย์ผ่านการประมวลผลข้อมูลและการเรียนรู้ของระบบอัตโนมัติ ในบริบททางธุรกิจ AI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือด้านเทคโนโลยี แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร Thomas H. Davenport และ Rajeev Ronanki (2018) แบ่งการประยุกต์ใช้ AI ในธุรกิจออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ Process Automation, Cognitive Insight และ Cognitive Engagement โดย Process Automation คือการใช้ AI ทำงานซ้ำซากแทนมนุษย์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน Cognitive Insight คือการใช้ Machine Learning วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและคาดการณ์พฤติกรรมลูกค้า ส่วน Cognitive Engagement คือการใช้ AI สร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านระบบอัจฉริยะ เช่น Chatbot หรือระบบแนะนำสินค้าเฉพาะบุคคล งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาว่าองค์กรไทยสามารถบูรณาการ AI ทั้งสามมิติอย่างไร เพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)



แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Michael E. Porter (1985) อธิบายว่าองค์กรจะสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในยุคดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความสามารถในการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และ AI เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า ในบริบทของ AI ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถพิจารณาได้จาก 3 มิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) ความแม่นยำในการตัดสินใจ (Decision Accuracy) และความแตกต่างของคุณค่า (Value Differentiation) AI ช่วยให้องค์กรลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และสร้างประสบการณ์ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

บริบทการปรับตัวของธุรกิจไทย (Business Adaptation in Thailand Context)

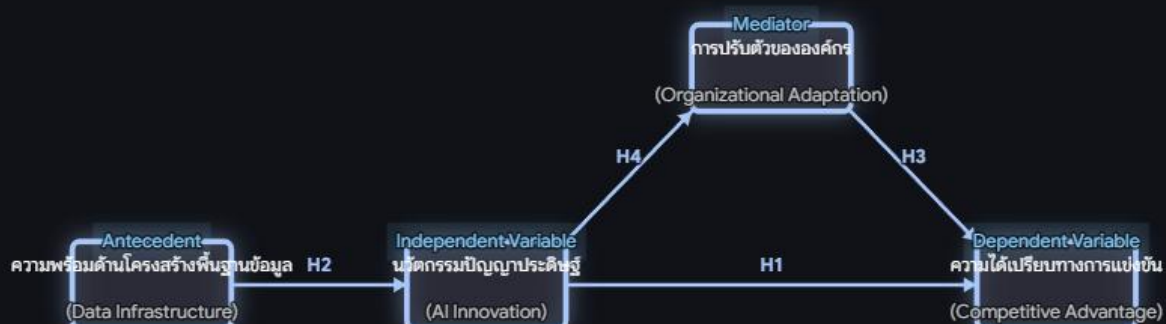
การปรับตัวของธุรกิจไทยสู่ยุคดิจิทัลยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และการบริหารข้อมูล องค์กรไทยจำนวนมากยังมีลักษณะการบริหารแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งทำให้การตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างล่าช้า ขณะที่การใช้ AI ต้องอาศัยความคล่องตัวและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อีกปัญหาสำคัญคือ “Data Silos” หรือการจัดเก็บข้อมูลแยกส่วน ทำให้องค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบข้อจำกัดด้านทักษะบุคลากรและความพร้อมในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ AI มาใช้ในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาเพียงการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Adoption) แต่ยังขาดการศึกษาในมิติของการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการปรับตัวขององค์กรไทยทั้งในด้านโครงสร้างข้อมูล วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทักษะบุคลากร เพื่อรองรับการใช้ AI และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยชิ้นนี้ พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ร่วมกับแนวคิดนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์เชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้ ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านปัญญาประดิษฐ์เชิงวิเคราะห์ เชิงโต้ตอบ และเชิงสร้างสรรค์ ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) วัดจากประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความแม่นยำในการตัดสินใจ และการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า ตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) คือ การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีไปสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล และการพัฒนาทุนมนุษย์ ตัวแปรต้นส่วนสนับสนุน (Antecedent) คือ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล (Data Infrastructure Readiness) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้นวัตกรรม AI



กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงวิชาการ



สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานว่า นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลมีส่วนสนับสนุนการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การปรับตัวขององค์กรทั้งด้านวัฒนธรรมและทักษะบุคลากรยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการใช้นวัตกรรม AI กับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) โดยเลือกใช้รูปแบบเชิงลำดับอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อวัดระดับผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเจาะลึกกลยุทธ์และกระบวนการปรับตัวเชิงลึกที่ข้อมูลตัวเลขไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมด



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่เริ่มมีการประยุกต์ใช้ AI ในการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ท่าน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารระดับสูง (C-Level) หรือผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรม จำนวน 15 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการนำโปรเจกต์ AI มาปรับใช้ในองค์กรจนเห็นผลเป็นรูปธรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม (Questionnaire): แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไป 2) การวัดระดับการใช้ นวัตกรรม AI และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ใช้ Likert Scale 5 ระดับ) และ 3) ข้อเสนอแนะ

2. แนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guide): คำถามแบบปลายเปิดที่เน้นประเด็นเรื่อง อุปสรรคในการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการทุนมนุษย์ในยุค AI

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Validation and Reliability) Validity ตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3-5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) Reliability นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 ท่าน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70

การรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณจะถูกจัดเก็บผ่านช่องทางออนไลน์ไปยังฐานข้อมูลรายชื่อองค์กรธุรกิจ ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์หรือการเผชิญหน้า พร้อมทั้งมีการบันทึกเสียงและถอดบทความ (Transcription) ภายใต้การยินยอมของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผ่านโปรแกรม SmartPLS เพื่อทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุ

ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อจำแนกและสรุปประเด็นกลยุทธ์ การปรับตัวของธุรกิจ



เครื่องมือจำลองขั้นตอนการวิจัย (Mixed-Methods Flow Simulator)

เพื่อให้ครอบคลุมมิติของความได้เปรียบที่เกิดจาก AI ในหลักสูตรบริหารจัดการยุคใหม่ ผมขอเสนอข้อคำถามที่แบ่งตามองค์ประกอบ (Dimensions) 3 ด้านหลัก โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด)

มิติที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

1. องค์กรของท่านสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญจากการนำ AI มาใช้แทนกระบวนการทำงานแบบเดิม

2. AI ช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน

3. การใช้ AI ช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ (Human Error) ในกระบวนการทำงานหลัก

4. องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากร (คน, งบประมาณ, เวลา) ได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้นเมื่อมีระบบ AI สนับสนุน

มิติที่ 2 ความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making)

1. AI ช่วยให้องค์กรสามารถพยากรณ์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

2. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในประเด็นสำคัญได้รวดเร็วขึ้นโดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์จาก AI (Real-time Insights)

3. องค์กรสามารถระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าผ่านการวิเคราะห์ด้วย AI

4. ข้อมูลจาก AI ช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรมีความสมเหตุสมผลและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น

มิติที่ 3 การยกระดับประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Enhancement)

1. AI ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) ได้อย่างดีเยี่ยม

2. ระบบ AI ช่วยลดระยะเวลาในการตอบสนองและแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันที (Instant Support)

3. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อคุณภาพและการบริการที่สม่ำเสมอมากขึ้นหลังจากองค์กรนำ AI มาใช้งาน

4. องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า (Customer Engagement) ผ่านช่องทางดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วย AI

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Profile)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ตำแหน่งงาน		
- ผู้บริหารระดับสูง (C-Level)	48	12.0
- ผู้จัดการระดับกลาง	152	38.0
- หัวหน้างาน/ระดับปฏิบัติการ	200	50.0
อุตสาหกรรม		
- เทคโนโลยีและดิจิทัล	120	30.0
- การผลิตและอุตสาหกรรม	100	25.0
- บริการและการเงิน	180	45.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน ส่วนใหญ่เป็น หัวหน้างาน/ระดับปฏิบัติการ จำนวน 200 คน (50.0%) รองลงมาคือ ผู้จัดการระดับกลาง 152 คน (38.0%) และ ผู้บริหารระดับสูง (C-Level) 48 คน (12.0%) สะท้อนว่าข้อมูลส่วนใหญ่มาจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรง

ด้านอุตสาหกรรม พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม บริการและการเงิน 180 คน (45.0%) รองลงมาคือ เทคโนโลยีและดิจิทัล 120 คน (30.0%) และ การผลิตและอุตสาหกรรม 100 คน (25.0%) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ ทำให้ข้อมูลมีความครอบคลุมมากขึ้น

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของตัวชี้วัด (Measurement Model - CFA Results) (ต้องรายงานค่า Factor Loading, CR และ AVE เพื่อยืนยันความตรงและความเชื่อมั่น)

ตัวแปรหลัก (Latent Variables)	Factor Loading	CR	AVE
นวัตกรรม AI (AI Innovation)	0.78 - 0.89	0.92	0.74
การปรับตัวขององค์กร (Adaptation)	0.75 - 0.85	0.89	0.68
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.82 - 0.91	0.94	0.76



--	--	--	--

หมายเหตุ: เกณฑ์มาตรฐาน $CR > 0.70$, $AVE > 0.50$

จากตารางที่ 2 พบว่าเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ด้วยวิธี CFA เพื่อทดสอบว่า “ตัวชี้วัด” สามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่า Factor Loading, Composite Reliability (CR) และ Average Variance Extracted (AVE) ตัวแปร “นวัตกรรม AI (AI Innovation)” มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.78–0.89 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.50 แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละข้อสามารถสะท้อนตัวแปรนวัตกรรม AI ได้ดี นอกจากนี้ค่า CR เท่ากับ 0.92 สูงกว่าเกณฑ์ 0.70 บ่งชี้ว่ามีความเชื่อมั่นสูง และค่า AVE เท่ากับ 0.74 สูงกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ดี จึงยืนยันได้ว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับสูง

ตัวแปร “การปรับตัวขององค์กร (Adaptation)” มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.75–0.85 ซึ่งอยู่ในระดับดี สะท้อนว่าตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอย่างเหมาะสม ค่า CR เท่ากับ 0.89 แสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบวัดในระดับสูง และค่า AVE เท่ากับ 0.68 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จึงสรุปได้ว่าตัวแปรนี้มีความตรงและความสอดคล้องภายในที่ดี

ตัวแปร “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.82–0.91 ซึ่งถือว่าสูงมาก แสดงว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายตัวแปรได้อย่างชัดเจน อีกทั้งค่า CR เท่ากับ 0.94 และค่า AVE เท่ากับ 0.76 อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานทั้งหมด สะท้อนถึงความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) ที่ดีมาก ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing - Path Coefficients)

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ (Path)	B e t a (β)	P-value	ผล ก า ร ทดสอบ
H1	AI Innovation -> Competitive Advantage	0.45	0.000***	สนับสนุน
H2	Data Infrastructure -> AI Adoption	0.52	0.000***	สนับสนุน
H3	Adaptation -> Competitive Advantage	0.38	0.002**	สนับสนุน
ระดับนัยสำคัญ: ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$				

อภิปรายผล

นวัตกรรม AI กับการยกระดับความสามารถในการ “Sensing–Seizing” และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน H1 พบว่า ระดับการประยุกต์ใช้นวัตกรรม AI มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า AI ไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติการ แต่เป็น “ตัวเร่งความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์” (strategic capability enabler) ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานของ Davenport และ Ronanki (2018) ที่เสนอว่า AI ช่วยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสร้างคุณค่าในองค์กรผ่านการทำงานอัตโนมัติ การสร้างข้อมูลเชิงลึก และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้งยังสอดคล้องกับรายงานของ Chui et al. (2023) ที่ระบุว่า AI โดยเฉพาะ Generative AI ได้ยกระดับความสามารถขององค์กรในการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบทฤษฎีความสามารถพลวัต (Teece, 2018) พบว่า AI ทำหน้าที่เป็น “capability amplifier” ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรใน 2 มิติหลัก ได้แก่ Sensing การตรวจจับโอกาสทางธุรกิจผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (predictive analytics) และการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่แบบเรียลไทม์ Seizing การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็วและแม่นยำผ่านการจำลองสถานการณ์ (simulation-based decision making) ข้อมูลเชิงคุณภาพยังสะท้อนว่าองค์กรที่มีการใช้ AI สามารถลดการพึ่งพาข้อมูลย้อนหลังและสัญชาตญาณผู้บริหาร (gut-feeling) และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โครงสร้างพื้นฐานข้อมูลในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน H2 พบว่า ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล (Data Infrastructure) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.52$) ผลลัพธ์นี้สะท้อนบทบาทของข้อมูลในฐานะ “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ที่สอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View (RBV) แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายเพิ่มเติมผ่านงานของ Porter และ Heppelmann (2014) ที่ชี้ให้เห็นว่าระบบอัจฉริยะที่เชื่อมต่อกัน (smart, connected systems) จำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างขององค์กรไทย ได้แก่ ข้อมูลแบบแยกส่วน (data silos) การขาดธรรมาภิบาลข้อมูล (data governance) และการบูรณาการข้อมูลที่ยังไม่เป็นระบบ สอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (2566) ที่ระบุว่า ความพร้อมด้านข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดระดับความสามารถด้าน AI ของประเทศในภาพรวม ดังนั้น “ข้อมูล” จึงไม่ใช่เพียงทรัพยากรสนับสนุน แต่เป็น “เงื่อนไขพื้นฐานของการเกิดความสามารถพลวัต” ในองค์กรยุค AI

การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

ผลการทดสอบสมมติฐาน H3 พบว่า การปรับตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($\beta = 0.38$) และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง AI และผลลัพธ์ทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ



ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Dynamic Capabilities ที่เน้นกระบวนการ “reconfiguring” หรือการจัดเรียงทรัพยากรใหม่ (Teece et al., 1997; Teece, 2018) โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลงานวิจัยของ Wamba et al. (2021) ยังสนับสนุนว่า การนำ AI ไปใช้ในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านจริยธรรม เทคโนโลยี และการยอมรับของบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัว ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารองค์กรไทยสะท้อนว่าอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (hierarchical culture) ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) และการขาดทักษะการทำงานร่วมกับ AI (human-AI collaboration skills) สอดคล้องกับรายงาน World Economic Forum (2023) ที่ระบุว่า การ reskilling และ upskilling เป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดของแรงงานและองค์กรในยุค AI

นัยเชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)

งานวิจัยนี้ขยายขอบเขตของทฤษฎีความสามารถพลวัต (Teece, 2018) โดยเสนอว่าในบริบทของเศรษฐกิจเกิดใหม่ “ระบบนิเวศ AI ภายในองค์กร” (organizational AI ecosystem) มีบทบาทเป็นกลไกกลางในการเชื่อมโยงกระบวนการ sensing–seizing–transforming นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า AI ไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยี แต่เป็น “โครงสร้างเชิงความสามารถ (capability structure)” ที่เปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chui et al. (2023)

นัยเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย (Managerial and Policy Implications)

AI ต้องถูกยกระดับเป็นวาระเชิงกลยุทธ์องค์กร ไม่ใช่เพียงโครงการของฝ่ายเทคโนโลยี แต่ต้องผนวกอยู่ในระดับกลยุทธ์องค์กรทั้งหมด การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลต้องเป็นลำดับแรก (Data First Strategy) การพัฒนา data lake และ data governance เป็นรากฐานสำคัญของ AI readiness การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่าน สอดคล้องกับ World Economic Forum (2023) ที่เน้นการ reskilling และ lifelong learning การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องลดโครงสร้างแบบไซโลและส่งเสริมวัฒนธรรม Agile เพื่อรองรับ human-AI collaboration ในระดับนโยบาย ผลการวิจัยสนับสนุนแผนปฏิบัติการด้าน AI แห่งชาติของประเทศไทย (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565) ที่มุ่งยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศผ่าน AI อย่างยั่งยืน

สรุป

ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้ AI กับความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กรอบทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยืนยันว่า การประยุกต์ใช้ AI ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยขยายความว่า AI ทำหน้าที่เป็น



กลไกเพิ่มศักยภาพองค์กร (Capability Enhancer) โดยสนับสนุนกระบวนการรับรู้โอกาส (Sensing) และการคว้าโอกาส (Seizing) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบว่าความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อความสำเร็จในการใช้ AI อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดเรียงทรัพยากรองค์กร (Transforming/Reconfiguring Capabilities) เป็นประเด็นท้าทายหลัก โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น โดยสรุป ผลการศึกษานี้มีคุณูปการเชิงวิชาการในการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของ AI ภายใต้ทฤษฎีความสามารถพลวัต และยืนยันว่า AI ไม่เพียงเป็นเทคโนโลยีสนับสนุน แต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงการประยุกต์

1. การบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ
2. การพัฒนาทักษะทุนมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกับ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดข้อจำกัดของระบบการบริหารแบบลำดับชั้น เพื่อรองรับความยืดหยุ่นในการใช้ AI เชิงกลยุทธ์

สำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาการออกแบบการศึกษาเชิงตามยาว (Longitudinal Research Design) เพื่อวิเคราะห์พลวัตของผลกระทบจากการใช้ AI ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่การวิจัยเชิงเปรียบเทียบรายอุตสาหกรรม (Industry-specific Comparative Studies) เช่น อุตสาหกรรมการแพทย์ อุตสาหกรรมการผลิต และภาคการส่งออก เพื่อให้ได้องค์ความรู้เชิงลึกและมีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรพิจารณาศึกษาบทบาทของเทคโนโลยี AI รูปแบบใหม่ เช่น Generative AI และ Autonomous Systems ต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). *แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565–2570)*. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). *รายงานดัชนีความพร้อมด้านปัญญาประดิษฐ์ของประเทศไทย ประจำปี 2566*. ดีป้า.
- Bank of Thailand. (2023). *Annual economic report 2023*. Bangkok: Bank of Thailand.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2018). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute.



- Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., ... Yee, L. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey & Company.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Gartner. (2023). *Top strategic technology trends for 2023*. Gartner Research.
- 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.
- OECD. (2021). *OECD digital economy outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). *Reshaping business with artificial intelligence*. MIT Sloan Management Review.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- 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)
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Wamba, S. F., Bawack, R. E., Guthrie, C., Queiroz, M. M., & Carillo, K. D. (2021). Are we preparing for a good AI society? A decision support framework for AI ethical considerations. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120482>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.