



อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่
ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



ภัทรสุดา กันใจแก้ว

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการ
บริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่"

ของ ภัทรสุดา กันใจแก้ว

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุจันทร์ จำปาไชยศรี)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
ผู้วิจัย	ภัทรสุดา กันใจแก้ว
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์
กรรมการที่ปรึกษา	ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท การบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2566
คำสำคัญ	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, นวัตกรรมบริการ, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ผลการดำเนินงาน, ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมบริการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สํารวจด้วยแบบสอบถามออนไลน์กับผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ จำนวน 344 ราย และทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square = 115.807, ค่า Chi-square/df = 1.232, ค่า df = 94, ค่า p-value = 0.063, ค่า CFI = 0.997, ค่า GFI = 0.963, ค่า AGFI = 0.940 และ ค่า RMSEA = 0.026 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ 1) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 2) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการ และยังมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 3) ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 4) นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ และไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กรผลการวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีเพื่อนำไปพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ใหม่และประโยชน์เชิงการจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ สามารถนำแบบจำลองไปใช้ในการปรับตัวของธุรกิจ โดยผ่านการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่บรรลุตามเป้าหมาย



Title	THE INFLUENCE OF IT-ENABLED DYNAMIC CAPABILITIES AND SERVICE INNOVATIONS AFFECTING COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE OF MODERN TRADE
Author	Patarasuda Kanjaikaew
Advisor	Associate Professor Sujinda Chemsripong, Ph.D.
Co-Advisor	Sukij Khorchurklang
Academic Paper	Ph.D. Dissertation in Business Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2023
Keywords	IT-Enabled Dynamic Capabilities, Service Innovations, Competitive Advantage, Business Performance, Modern Trade

ABSTRACT

This research aims to 1) investigate the relationship between IT-enabled dynamic capabilities and its influence on the Business performance of Modern Trade, 2) examine the connection between IT-enabled dynamic capabilities and its influence on service innovations and competitive advantage of modern trade, 3) analyze the direct influence of competitive advantage on the business performance of modern trade, 4) assess the direct influence of service innovations on competitive advantage and its indirect influence on the business performance of modern trade. This quantitative study employed the administration of online questionnaires to gather data from 344 participants, including managers or owners of modern trade businesses, specifically convenience stores. The data was analyzed using Structural Equation Modeling techniques. The research findings indicated that the model was consistent with empirical data based on specific conditions (Chi-square = 115.807, Chi-square/df = 1.232, df = 94, p-value = 0.063, CFI = 0.997, GFI = 0.963, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.026). The study found that 1) IT-enabled dynamic capabilities both directly and indirectly influenced the business performance of modern trade, 2) IT-enabled dynamic capabilities had a direct influence on service innovations, and both directly

and indirectly influenced the competitive advantage of modern trade, 3) Competitive advantage directly influenced the performance of modern trade, 4) Service innovations directly affected the competitive advantage of the business but had no direct influence on the organizational performance; however, they had a positive indirect influence on organizational performance. Research results provide theoretical benefits to further develop and expand new knowledge. It also offers managerial insights as a guideline for organizational management in rapidly changing situations, especially for modern trade. Organizations can use the IT-enabled dynamic capabilities and service innovations model developed in this study to improve and allow their businesses to gain a competitive advantage and achieve operational goals.



ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์ ประธานที่ปรึกษาคุณูปการและ ดร. สุกิจ ขอเชื้อกลาง กรรมการที่ปรึกษาคุณูปการ ที่ให้เกียรติและสละเวลาอันมีค่าเป็นที่ปรึกษาคุณูปการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำคุณูปการฉบับนี้จนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบคุณูปการและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน อันประกอบไปด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ ประธานกรรมการสอบคุณูปการ รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุจันทร์ จำปาไชยศรี และดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์ กรรมการสอบคุณูปการ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไว จามรमान กรรมการสอบโครงร่างคุณูปการ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวคิดในการพัฒนาคุณูปการฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการให้บริการต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากคุณูปการฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และทักษะวิชาชีพให้แก่ผู้วิจัยด้วยความวิริยะอุตสาหะมาโดยตลอด ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ที่ได้มอบทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก รวมทั้งคณะผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรของคณะวิทยาลัณาน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการศึกษาต่อมาโดยตลอด ขอขอบคุณกัลยาณมิตรและเพื่อนนิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจทุกท่านที่ให้คำปรึกษาช่วยเหลือและให้กำลังใจกันตลอดระยะเวลาของการเรียน และขอขอบพระคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจและสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุณูปการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจด้านการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อไปในอนาคต

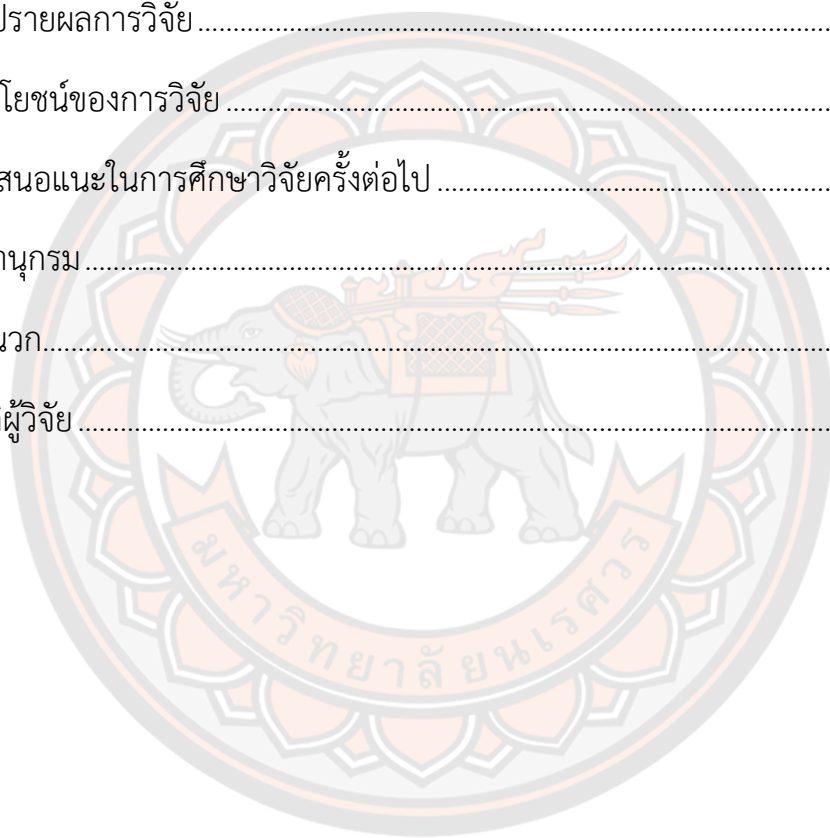
ภัทรสุดา กันใจแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
จุดมุ่งหมายของการศึกษา.....	6
ประโยชน์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
สมมุติฐานของการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	14
แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities).....	20
แนวคิดของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities.....	26

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation).....	77
แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation).....	83
แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage).....	116
แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance).....	139
ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	169
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	194
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	198
ขั้นตอนการทำวิจัย.....	198
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	199
ตัวแปรที่ศึกษา.....	202
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	203
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	223
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย.....	224
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	226
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	230
การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	230
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	233
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการ แข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	236
ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	255
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA).....	262

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA).....	280
ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย.....	293
การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	300
บทที่ 5 บทสรุป	308
สรุปผลการวิจัย.....	308
อภิปรายผลการวิจัย.....	332
ประโยชน์ของการวิจัย	345
ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป	352
บรรณานุกรม.....	354
ภาคผนวก.....	389
ประวัติผู้วิจัย.....	405



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงความหมายของแนวคิดทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (RBV).....	15
ตาราง 2 แสดงความหมายของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)	23
ตาราง 3 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิง พลวัต.....	30
ตาราง 4 แสดงสรุปองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต.....	47
ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	55
ตาราง 6 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities).....	61
ตาราง 7 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)	64
ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities).....	66
ตาราง 9 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities).	68
ตาราง 10 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities).....	71
ตาราง 11 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities).....	73
ตาราง 12 แสดงความหมายของนวัตกรรม (Innovation).....	79
ตาราง 13 แสดงความหมายของนวัตกรรมบริการ (Service Innovations).....	84
ตาราง 14 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการ (Service Innovations).....	96

ตาราง 15 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ	106
ตาราง 16 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ	109
ตาราง 17 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริการใหม่ (New Service)	110
ตาราง 18 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนำเสนอการบริการ (Service Offering).....	112
ตาราง 19 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการส่งมอบการบริการ (Service Delivery).....	114
ตาราง 20 แสดงความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	117
ตาราง 21 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	121
ตาราง 22 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	128
ตาราง 23 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ	130
ตาราง 24 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)	132
ตาราง 25 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)	134
ตาราง 26 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)	135
ตาราง 27 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery).....	137
ตาราง 28 แสดงความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	139
ตาราง 29 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร	146
ตาราง 30 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	156
ตาราง 31 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial).....	161
ตาราง 32 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)	163

ตาราง 33 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business).....	165
ตาราง 34 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	167
ตาราง 35 แสดงจำนวนร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย.....	173
ตาราง 36 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น.....	201
ตาราง 37 แสดงผลการตอบกลับแบบสอบถาม	202
ตาราง 38 แสดงค่าผลการทดสอบค่าความเที่ยงของมาตรวัดของตัวแปรรายชื่อพร้อมคำอธิบายตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ.....	210
ตาราง 39 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถามวิจัย	222
ตาราง 40 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	229
ตาราง 41 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	231
ตาราง 42 แสดงรายชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์.....	232
ตาราง 43 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	233
ตาราง 44 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ	235
ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities).....	237
ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถ ด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities).....	238
ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถ ด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities).....	239

ตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities).....	240
ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration capabilities).....	241
ตาราง 50 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating capabilities).....	242
ตาราง 51 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้าน การบริการใหม่ (New service)	243
ตาราง 52 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้าน การนำเสนอการบริการ (Offering).....	244
ตาราง 53 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้าน การส่งมอบ (Delivery).....	245
ตาราง 54 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost).....	246
ตาราง 55 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)	247
ตาราง 56 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)	248
ตาราง 57 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery).....	249
ตาราง 58 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงานด้านการเงิน (Financial).....	250
ตาราง 59 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer).....	251

ตาราง 60 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business).....	252
ตาราง 61 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	253
ตาราง 62 แสดงผลสรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	254
ตาราง 63 แสดงค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้.....	256
ตาราง 64 แสดงเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	263
ตาราง 65 เกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างและค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด.....	264
ตาราง 66 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	264
ตาราง 67 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ.....	270
ตาราง 68 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	273
ตาราง 69 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	277
ตาราง 70 แสดงเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	281
ตาราง 71 แสดงเกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างและค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด.....	281

ตาราง 72 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	282
ตาราง 73 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงนวัตกรรมบริการ.....	285
ตาราง 74 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	288
ตาราง 75 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	291
ตาราง 76 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	294
ตาราง 77 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล).....	296
ตาราง 78 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของ โมเดลอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล).....	298
ตาราง 79 ค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝงในรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัต.....	303
ตาราง 80 สรุปการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	306

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	77
ภาพ 2 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ (Service Innovations)	116
ภาพ 3 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage).....	138
ภาพ 4 องค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)...	169
ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย	197
ภาพ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (หลังปรับโมเดล)	269
ภาพ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้าน นวัตกรรมบริการ (SI) (หลังปรับโมเดล)	272
ภาพ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน (หลังปรับโมเดล).....	276
ภาพ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผล การดำเนินงานขององค์กร (หลังปรับโมเดล).....	280
ภาพ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(หลังปรับโมเดล).....	284
ภาพ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้าน นวัตกรรมบริการ (หลังปรับโมเดล)	287
ภาพ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน(หลังปรับโมเดล)	290
ภาพ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผล การดำเนินงานขององค์กร(หลังปรับโมเดล)	293

ภาพ 14 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (ก่อนปรับโมเดล) 295

ภาพ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล) 297

ภาพ 16 แสดงโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบ 301



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ได้เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน ได้แพร่ระบาดลุกลามอย่างรวดเร็วไปยังหลายภูมิภาคทั่วโลก ทำให้องค์การอนามัยโลกประกาศให้เป็นการระบาดระดับโลก (Global Pandemic) เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาทั่วโลกสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตประชาชนทั่วโลก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) สำหรับประเทศไทยนั้นพบการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาในช่วงเดือนมกราคม 2563 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของประเทศไทยทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลการวิจัยที่ยืนยันว่าสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้ธุรกิจมียอดขายและรายได้ที่ลดลง (Devi, S. et al., 2020; Shen, H. et al., 2020) บางธุรกิจต้องปรับลดภาระค่าใช้จ่ายลงและหลายธุรกิจต้องปิดกิจการลงอย่างถาวร ทำให้เกิดการว่างงานเพิ่มสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ สถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยรุนแรงมากขึ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเว้นระยะห่างทางสังคม ผู้คนให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพตนเองมากขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมากขึ้น ผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการผ่านทางออนไลน์ มีการทำงานและการศึกษาเล่าเรียนผ่านทางออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงวิถีชีวิตใหม่ของผู้คนในสังคมปัจจุบันประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (กฤษณะ หลีกคงคา, 2564) จะเห็นได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าวเป็นตัวเร่งให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจค้าปลีก เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญกับการดำเนินชีวิตของผู้คนมากที่สุด เนื่องจากธุรกิจมีการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและให้บริการต่างๆ แก่ผู้บริโภคโดยตรง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นแบบมีหน้าร้านหรือแบบไม่มีหน้าร้าน (ฐาธิกา กสิวิทย์อำนวย, 2561) และยังมีบทบาทสำคัญต่อ

เศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ของ GDP ทั้งประเทศ และเป็นแหล่งจ้างงานมากถึง 6.2 ล้านคน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) โดยในปี 2564-2566 มีแนวโน้มการเติบโตของยอดขายเฉลี่ย 1.5-2.5% เนื่องจากเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่ทยอยฟื้นตัว มีปัจจัยสนับสนุนจากมาตรการต่างๆของภาครัฐและปัจจัยเชิงโครงสร้างอื่นๆ (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) ธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และธุรกิจค้าปลีกรูปแบบออนไลน์ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ที่มีรูปแบบร้านค้าที่ทันสมัย ลดการพึ่งพาผู้ค้าส่ง ผู้ประกอบการเป็นนายทุนรายใหญ่ที่มีเครือข่ายสาขาจำนวนมาก มีการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเป็นระบบ มีการจัดการระบบขนส่งและศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด และมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีมูลค่า 2.8 ล้านล้านบาทในปี 2562 คิดเป็นสัดส่วน 16.5% ของ GDP สูงเป็นอันดับ 2 รองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) ธุรกิจมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง การขยายตัวของธุรกิจส่งผลดีต่อเศรษฐกิจและสังคม ช่วยให้ผู้บริโภคมีทางเลือกซื้อสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย มีระบบการค้าที่มีประสิทธิภาพสูง มีระบบการจัดการที่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค(สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ห้างสรรพสินค้า (Department store) 2) ดิสเคาท์สโตร์ (Discount store) 3) ซุปเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) 4) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience store/ Express/ Mini mart) และ 5) ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store) โดยกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ จะเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนสาขามากที่สุดและมีอัตราเพิ่มขึ้นสูงสุด รวมถึงสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากร้านค้าปลีกดั้งเดิมได้มากที่สุด โดยในปี 2563 มีจำนวนร้านสะดวกซื้อรวมกันประมาณ 17,341 แห่งทั่วประเทศ โดยมีผู้ประกอบการรายสำคัญ ได้แก่ 7-Eleven, Family Mart, Lotus's go fresh, Mini Big C, Top Daily, CJ Express และ Lawson ส่งผลให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีรายได้รวมในแต่ละปีสูงกว่าร้านค้าปลีกกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่าและสาขาที่กระจายทั่วภูมิภาค

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ ประสบกับปัญหาและแรงกดดันทางธุรกิจ กล่าวคือ 1) ปัญหายอดขายและรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2563 รายได้ลดลง 9.0-10.0% สาเหตุหลักมาจากธุรกิจต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจไม่สามารถปรับตัวได้ไม่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจหดตัวและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หยุดชะงักในช่วงการแพร่ระบาด ทำให้กำลังซื้อของลูกค้าหลักที่เป็นกลุ่มรายได้ระดับกลางถึงระดับล่างลดลง 2) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น สาเหตุหลักมาจากจำนวนคู่แข่งที่มากขึ้น ทั้งคู่

แข่งขันเดียวกันและคู่แข่งทางอ้อมต่างก็แย่งชิงฐานลูกค้า เช่น ท่าเลที่ตั้ง การบริการ ราคา การส่งเสริมการขาย และการร่วมมือกับพันธมิตร ส่งผลให้พื้นที่การทำตลาดของแต่ละสาขาแคบลงทำให้รายได้ต่อสาขาลดลง (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) 3) พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเฉพาะพฤติกรรมการซื้อสินค้าและการใช้บริการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าและใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการเติบโตของธุรกิจร้านค้าปลีกออนไลน์ จะเห็นได้ว่ามีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 17.10 ต่อปี และคาดว่าจะมีแนวโน้มเติบโตขึ้นไปอีก (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) จากสภาพปัญหาดังกล่าว ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ จะต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้ความสามารถขององค์กรควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างรวดเร็ว Teece, D. J. et al. (1997) มีการศึกษาที่ผ่านมาของ (Devi, Y. et al., 2021; Liu, C., & Yang, J., 2021; Rashid, S., & Ratten, V., 2021) ที่ได้นำความสามารถเชิงพลวัตมาใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แสดงให้เห็นว่า การปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการบริการ จึงต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาที่ผ่านมามีนักวิชาการที่ให้ความสนใจในศึกษา ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic capabilities) เช่น (Ilmudeen, A., 2022a; Mikalef, P., 2014; Mikalef, P., & Pateli, A., 2017) เป็นมิติที่เพิ่มเติมจากความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรใช้ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่รุนแรง การใช้ความสามารถเชิงพลวัตอย่างเดียว อาจจะไม่เพียงพอที่ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านการบริการ มีการศึกษาของ Pilawa, J., et al. (2022) ยืนยันถึง

ความสำคัญของ นวัตกรรมบริการที่ช่วยให้ผู้ประกอบการค้าปลีกสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยให้เห็นความสำคัญของ นวัตกรรมบริการ ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าและสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และยังเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร และการศึกษาของ Ziyae, B., et al. (2022) ยังชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริการจะช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจค้าปลีกจำนวนมากพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ (Heinonen, K., & Strandvik, T., 2020) ด้วยการพัฒนาและนำเสนอ นวัตกรรมบริการที่มุ่งสู่ความปลอดภัยและความสะดวกสบายให้กับลูกค้า (Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R., 2020) ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างหันมาใช้ นวัตกรรมบริการ เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานธุรกิจและเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายในขณะที่ซื้อสินค้าและใช้บริการมากขึ้น (Pilawa, J., et al., 2022) นอกจากนี้ ยังมีวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S., 2022; Protogerou, A., et al., 2012; Rehman, K. U., & Saeed, Z., 2015; Singh, B., & Rao, M., 2017; Vrontis, D., et al., 2022; Zhou, S., et al., 2019) ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Breznik, L., & Lahovnik, M., 2014; Correia, R. J., et al., 2020; J. Ferreira, J., & Coelho, A., 2020; Kuo, S.-Y., et al., 2017; Marichova, A., 2014; กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช และคณะ, 2559) ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการ (Ellonen, H.-K., et al., 2009; Ilmudeen, 2022a; Ziyae et al., 2022) และนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S., 2022; Chen, J.-S., & Tsou, H.-t., 2007; Hana, U., 2013; Hong, T. L. et al., 2016; Kusumadewi, R. N., & Karyono, O., 2019; Van Riel, A. C. et al., 2004) นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Khaled, A. S. et al., 2020; Prajogo, D. I., & Oke, A., 2016) และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S., 2020; Ferreira, J., & Coelho, A., 2020; Li, S. et al., 2006)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยังใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการ

สร้างกลไกความสามารถเชิงพลวัต ที่ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมการบริการที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธุรกิจมีการบริการใหม่ๆ นำเสนอการบริการและการส่งมอบสินค้าและบริการที่ตอบสนองกับความต้องการตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุน ด้านคุณภาพ ด้านความแตกต่างและด้านการส่งมอบ ส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

สิ่งนี้จึงนำมาซึ่งข้อสันนิษฐานที่ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งนี้ ผลการศึกษาวินิจฉัยนี้จะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติม นอกจากนี้ ผู้บริหารผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก รวมถึงธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถขององค์กรผ่านการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะตอบคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

คำถามการวิจัย

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ หรือไม่ อย่างไร?

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมบริการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลจากการศึกษานี้จะสร้างองค์ความรู้ใหม่และความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะให้นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงความสัมพันธ์สมการโครงสร้างเชิงเส้นของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือบริบทของธุรกิจอื่นๆ ต่อไป
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนสามารถนำไปใช้การบริหารจัดการองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ธุรกิจด้านการบริการ ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก รวมถึงธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม สามารถนำแบบจำลองไปใช้ในการปรับตัวของธุรกิจผ่านการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอบเขตด้าน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย จำนวน 7 แห่ง ได้นำข้อมูลมาจากศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีโดยมีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience stores) ประกอบด้วย 7-Eleven, Family Mart, Lawson 108, Lotus's go Fresh, Mini Big C, Tops Daily และ CJ Express มีจำนวนทั้งหมด 17,341 แห่ง (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ผู้วิจัยได้กำหนดจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores) ประกอบด้วย 7-Eleven มีจำนวน 12,225 สาขา Family Mart มีจำนวน 972 สาขา Lawson 108 มีจำนวน 648 สาขา Lotus's go Fresh มีจำนวน 1,635 สาขา Mini Big C มีจำนวน 1,153 สาขา Tops Daily มีจำนวน 108 สาขา และ CJ Express มีจำนวน 600 สาขา มีจำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 17,341 สาขา ดังนั้น การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling size) โดยผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างตาม โดยใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 376 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิธีสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีประเภทของธุรกิจและภูมิภาคเป็นชั้นภูมิ ซึ่งภูมิภาคแบ่งออกเป็น 7 ภูมิภาค ดังนี้ 1) กรุงเทพมหานคร 2) ภาคกลาง 3) ภาคเหนือ 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) ภาคตะวันออก 6) ภาคตะวันตก และ 7) ภาคใต้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) และในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์การพิจารณาด้านลักษณะภูมิประเทศและจำนวนของธุรกิจกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่เป็นหลัก โดยได้แบ่งกรุงเทพมหานครแยกออกจากภาคกลาง เนื่องจากทั้งสองพื้นที่มีธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีจำนวนมากและมีบริบทที่แตกต่างกัน ประกอบกับภาคกลางมีศักยภาพและโอกาสในการพัฒนาทั้งทางด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การค้าการท่องเที่ยวและบริการ มีสัดส่วนการผลิตรองจากกรุงเทพมหานคร และเมื่อภาคกลางรวมกับกรุงเทพมหานคร จึงมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 55.30 ในขณะที่ภาคอื่นส่วนใหญ่มีสัดส่วนการผลิตต่อประเทศค่อนข้างต่ำ (แผนพัฒนาภาคกลางและพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2560-2565) และผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามออนไลน์ (Online) ผ่าน Google from

เพื่อนำส่งให้กับผู้จัดการร้านสาขาหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enabled Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย

2.1.1 ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)

2.1.2 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)

2.1.3 ความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Reconfiguring Capabilities)

2.1.4 ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)

2.1.5 ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)

2.1.6 ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)

2.2 ตัวแปรแฝงภายในที่ทำหน้าเป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย

2.2.1 นวัตกรรมบริการ (Service Innovations) ประกอบด้วย

1) การบริการใหม่ (New Service)

2) การนำเสนอการบริการ (Offering)

3) การส่งมอบ (Delivery)

2.2.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วย

1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)

2) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)

3) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)

4) ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)

2.3 ตัวแปรแฝงภายใน (ตัวแปรตาม)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ประกอบด้วย

2.3.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)

2.3.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)

2.3.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)

2.3.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการ และด้านการประสานงาน เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

2. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกลไกของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อม การระบุถึงโอกาสใหม่ๆ และคาดการณ์อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า

2.2 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคว้าโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ การออกแบบการบริการ การปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงการค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

2.3 ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัว การปรับเปลี่ยนธุรกิจใหม่ การพัฒนาสินค้าและบริการ และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองกับต้องการของลูกค้าและการดำเนินงานที่มีความคล่องตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

2.4 ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และการใช้ข้อมูลและความรู้ใหม่ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ การพัฒนา

การสร้างและการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ใหม่เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจและใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการการทำงานร่วมกันภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการประสานงานการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานระหว่างฝ่ายงานภายในองค์กร และการประสานงานการทำงานร่วมกันกับ คู่ค้าทางธุรกิจ ผู้จัดจำหน่าย ลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง แนวคิดใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ และกระบวนการใหม่ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

4. นวัตกรรมบริการ (Service Innovations) หมายถึง การบริการใหม่ การนำเสนอ การบริการใหม่และการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาผสมผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างคุณค่าและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แล้วนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

4.1 การบริการใหม่ (New Service) หมายถึง การให้บริการของธุรกิจที่มีแนวความคิดด้านการบริการใหม่ๆ ด้วยการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ นำเสนอนวัตกรรมการบริการ และแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่และความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4.2 การนำเสนอการบริการ (Offering) หมายถึง การนำเสนอการบริการหรือสินค้าของธุรกิจ ด้วยการนำเสนอการบริการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่าง และมีความสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจและสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน

4.3 การส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การส่งมอบสินค้าหรือการบริการของธุรกิจให้กับลูกค้า ด้วยรูปแบบต่างๆ ที่มีระบบการส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีมาใช้และมีความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

5. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ด้านความแตกต่าง และด้านการบริการส่งมอบที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

5.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน สามารถควบคุมต้นทุนและนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสม สามารถแข่งขันด้านคุณภาพกับคู่แข่งได้ รวมถึงมีการนำเสนอสินค้าและการบริการที่ความน่าเชื่อถือ ตอบสนองกับความต้องการและตรงความคาดหวังของลูกค้า

5.3 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการสร้างความแตกต่างของการบริการ ด้วยการนำเสนอการบริการที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเอกลักษณ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการบริการเสริมหลังการขาย และมีนวัตกรรมบริการที่สร้างความประทับใจและดึงดูดใจลูกค้า รวมถึงมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง

5.4 ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการจัดส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ด้วยระบบการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่สะดวกและรวดเร็ว จัดส่งสินค้าตรงตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ มีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยตรงกับความคาดหวังของลูกค้า

6. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Organizational Performance) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

6.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กร ในด้านการเงินที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงรายได้ ยอดขาย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การลดต้นทุนและผลกำไรของธุรกิจได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กร ในด้านลูกค้าที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิม การดึงดูดใจลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและลด ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรทางด้านกระบวนการภายในที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึง กระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่มีความรวดเร็ว สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น รวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้มี ประสิทธิภาพได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจที่เกิดจากการขายสินค้า และบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด พัฒนาทักษะความรู้ของ พนักงาน มีการวิจัยเพื่อพัฒนาที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่ เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

7. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง กิจการที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่าย สินค้าอุปโภคบริโภคหรือการบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคน สุกท้าย เป็นลักษณะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience stores) มีพื้นที่ ขายตั้งแต่ 40 ตารางเมตร ขึ้นไป จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ราคา จำหน่าย ตามราคาตลาด ส่วนใหญ่ตั้งในแหล่ง ชุมชน เน้นการบริการและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการสำคัญ ประกอบด้วย 7-Eleven , Family Mart, Lawson 108, Lotus's go Fresh, Mini Big C, Tops Daily, และ CJ Express

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐาน H1: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อ นวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สมมุติฐาน H2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผล การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สมมุติฐาน H3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

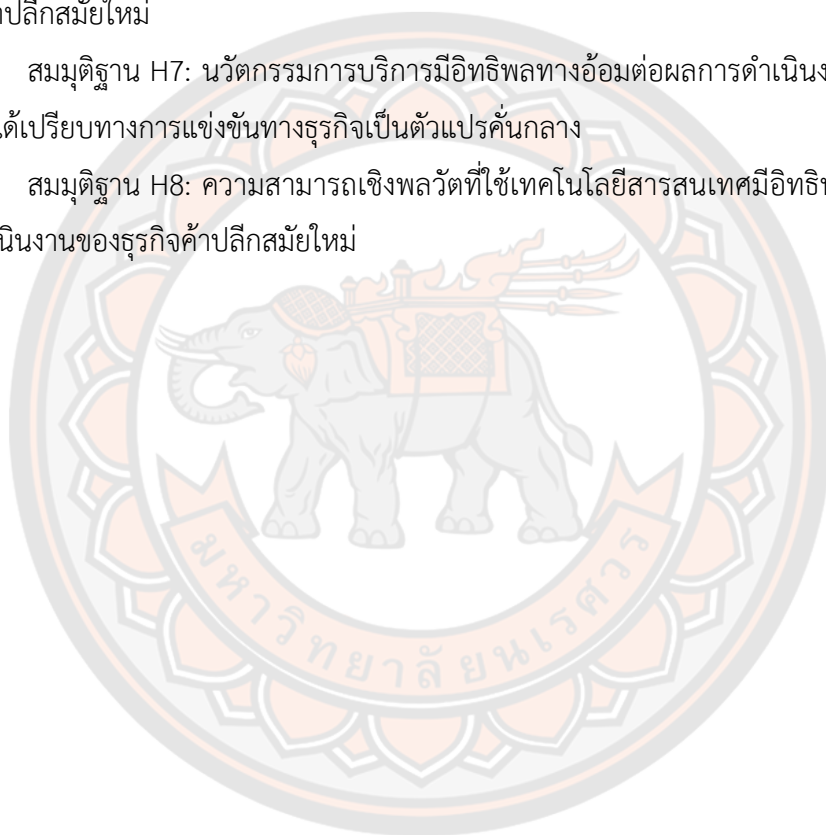
สมมุติฐาน H4: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สมมุติฐาน H5: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สมมุติฐาน H6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สมมุติฐาน H7: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง

สมมุติฐาน H8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การบริการส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
5. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ
6. แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
7. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรแบบ Balanced Scorecard
8. ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
9. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย
10. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายถึง อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีดังนี้

ทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์กร เชื่อว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรด้วยการใช้ ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ โดยวิวัฒนาการของทฤษฎีเกิดจากแนวคิดของ Penrose, E. T. (1959) ได้อธิบายไว้ว่า การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะภายใน ขององค์กร เช่น ความสามารถในการจัดการและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี โดยเน้นการสร้าง คุณค่า ซึ่งไม่ได้มาจากการครอบครองทรัพยากร แต่มาจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดมูลค่า (Wu, L. Y.,

2010) ขณะที่ Wernerfelt, B. (1984) ได้เสนอว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงเป็นที่มาของการเสนอแนวคิดของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากรที่เกี่ยวกับที่มาของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่โดยแบ่งทรัพยากรออกเป็นจับต้องได้ (Tangible) และทรัพยากรที่ไม่จับต้องไม่ได้ (Intangible) มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก (Barreto, I., 2010) ส่วน Barney, J. (1991) ให้นิยามทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าเป็นสินทรัพย์กึ่งถาวรขององค์กร ความสามารถ กระบวนการขององค์กร คุณลักษณะ ข้อมูล หรือความรู้ที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและตำแหน่งในการแข่งขันได้ จะเห็นได้ว่าตามทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (RBV) มองว่าผู้จัดการควรเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ทรัพยากรภายในของตนได้ดีที่สุดซึ่งเกี่ยวข้องกับโอกาสภายนอก เพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Gibson, C. B. et al., 2021) อีกทั้ง Barney, J. (1991) ได้เสนอคุณลักษณะของทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ได้แก่ มีคุณค่า (Value) มีความหายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) เป็นลักษณะคงที่และมุ่งเน้นในการเลือกใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม มีความแตกต่างและลอกเลียนแบบไม่ได้ แต่ไม่ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กรและวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นข้อจำกัดของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (RBV) (Barreto, I., 2010) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (RBV) สามารถสรุปได้ตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงความหมายของแนวคิดทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (RBV)

ผู้เขียน	ความหมาย
Barney, J. (1991)	ทรัพยากรภายในองค์กรมีหลากหลายเพื่อใช้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งทรัพยากรนั้นจะประเมินโดย มีคุณค่าความหายาก การลอกเลียนแบบและความสามารถในการทดแทน
Kostopoulos, K. et al. (2003)	ทรัพยากรและความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นผลผลิตขององค์กรเพื่อความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันนี้และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถและเปลี่ยนแปลงโดยความสามารถเพื่อสร้างรูปแบบใหม่ของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้เขียน	ความหมาย
Pankaj M. Madhani (2009)	ทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ไม่สมบูรณ์ และทดแทนได้ไม่สมบูรณ์ เป็นแหล่งหลักของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพื่อประสิทธิภาพที่เหนือกว่าอย่างยั่งยืน
อาทิตยา ฉิมพาล (2562)	ทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ มีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้โดย ทรัพยากรนั้นควรจะต้องมีคุณลักษณะคือ มีคุณค่าหายาก ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้
Donnellan, & Rutledge (2019)	ทรัพยากรและความสามารถเฉพาะขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนในการแข่งขันผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์เน้นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถขององค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ลักษณะของทรัพยากร คือ ความมีมูลค่าความหายาก การลอกเลียนแบบและองค์กร เพื่อพัฒนาเป็นกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource based view of the firm: RBV) หมายถึง ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่อยู่ภายในองค์กรที่สามารถสร้างเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยทรัพยากรจะมีลักษณะคือ มีคุณค่า (Valuable) มีความหายาก (Rare) ลอกเลียนแบบไม่ได้ (imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (Substitutability)

จากการศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของนำแนวคิดทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากรมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ให้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและสามารถที่จะพัฒนาธุรกิจให้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยการพิจารณาจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่และพัฒนาให้ทรัพยากรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความมีคุณค่า (Valuable) คือ ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง เป็นทรัพยากรที่สร้างโอกาสและลดอุปสรรคขององค์กร
- 2) ความหายาก (Rare) คือ องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบที่มีทรัพยากรที่หายากและไม่มีใครเหมือนและคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี
- 3) ลอกเลียนแบบไม่ได้ (Imitability) คือ องค์กรมีทรัพยากรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ และต้องใช้ต้นทุนสูงในการลอกเลียน
- 4) ไม่สามารถทดแทนได้ (Substitutability) คือ ความสามารถขององค์กรที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสัมพันธ์ของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากรกับความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ธุรกิจจะสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจได้นั้นจำเป็นต้องพิจารณาและกำหนดจากทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ตราสินค้า ชื่อเสียง ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เงินทุน บุคลากร องค์ความรู้ ความสามารถและกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เปรียบเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ตามที่ Barney, J. (1991) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ถ้าทรัพยากรนั้น มีคุณค่า หายาก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเลียนแบบและไม่มีสิ่งทดแทน ทรัพยากรเป็นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ สอดคล้องกับ Kostopoulos, K. et al. (2003) พบว่า ทรัพยากรเป็นฐานความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่นำมาใช้ในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่ๆ เช่น การตลาด สิทธิทรัพย์สินทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถรวมเข้าด้วยกันและเปลี่ยนรูปแบบเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ เช่นเดียวกับ Pankaj M. Madhani (2009) พบว่า ทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร เป็นการใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ทรัพยากรถือเป็นปัจจัยนำเข้าไปที่ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถดำเนินกิจกรรมได้ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้น เมื่อมีทรัพยากรที่มีความแตกต่างกันและไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรนั้นได้ กล่าวคือ ทรัพยากรเคลื่อนที่ได้มากเท่าใดความได้เปรียบที่ได้รับจากทรัพยากรนั้นก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น และในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด การแข่งขันก็มีแนวโน้มที่จะได้รับและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ทั้งนี้มีการศึกษาของ Donnellan, & Rutledge (2019) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การใช้ทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร สามารถสนับสนุนและบูรณาการร่วมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ลักษณะของทรัพยากรและตลาด ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ได้มาเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ความสามารถที่มีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยมีการวางแผนและควบคุม และที่สำคัญยังพบว่าองค์กรจะต้องมีการสร้างพันธมิตร เมื่อทรัพยากรภายในไม่เพียงพอ พันธมิตรจะสามารถช่วยเหลือในเรื่องเหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตามมีการศึกษาของ อาทิตยา ฉิมพาล (2562) มีข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาถึงทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลถึงกลยุทธ์ขององค์กร

เพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลประกอบการองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ตามที่ผู้บริหารได้วางกลยุทธ์องค์กรไว้

ดังนั้น จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร เป็นแนวคิดที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ ด้วยการผสมผสานทรัพยากรที่องค์กรสร้างขึ้นหรือที่มีอยู่ให้มีความโดดเด่น มีความแตกต่างจากคู่แข่งกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการประเมินทรัพยากรภายในของธุรกิจ ในขณะที่ Teece, D. J Pisano, & Gary Shuen, A. (1997) ได้อธิบายถึงความหมายของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรไว้ว่า 1) ทรัพยากร เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีตัวตน(Tangible) เช่น ทรัพยากรมนุษย์ และเงินทุน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่โดยทั่วไป 2) ความสามารถ ถือเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) เช่น ความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ทรัพยากรและความสามารถ เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับองค์กร ความแตกต่างของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของทรัพยากร ความสามารถและสมรรถนะของแต่ละองค์กรและการทำงานร่วมกันระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรสามารถใช้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาได้ทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ (Kuo, S.-Y. et al. 2017) ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องการขยายฐานทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่ทรัพยากรจะดำรงอยู่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในวิถีเชิงสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นระหว่างองค์กรและทรัพยากรโดยจะต้องผสมผสานวิธีการบริหารหลายรูปแบบ และมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน (Gibson, C. B. et al., 2021) องค์กรที่ใช้ความสามารถต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งความสามารถขององค์กรที่สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร มีดังนี้

ทรัพยากรภายในและความสามารถ (Internal Resources and Capabilities)

ทรัพยากรภายในองค์กรและวิธีการนำมาใช้ด้วยการเอาส่วนประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้น การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในและความสามารถเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในปัจจุบันที่จะสร้างกลยุทธ์ขีดความสามารถ ความเข้าใจการแข่งขันทะการพัฒนารธุรกิจประกอบด้วย (Hunt, S.D. 2000) 1) ภาพสะท้อนที่เกี่ยวกับองค์กรใน ความมีชื่อเสียง (Corporate Image, Reputation) ดังนั้น ความมีชื่อเสียงในการบริหารจัดการอย่าง มากขึ้นกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Griffin, J., 2002) 2) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) นวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่ แสดงถึงความโดดเด่นของขีดความสามารถของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องจากการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำยากที่จะทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความไม่แน่นอนและมี ค่าใช้จ่ายในการคิดค้นสูง จึงเป็นการยากในการจัดการและรับประกันผลตอบแทน นวัตกรรม

จึงกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเชื่อมโยงกับความสามารถอื่นที่โดดเด่นเท่านั้นและที่สำคัญนวัตกรรมมีความหลากหลายรวมอยู่ในองค์กร (Langford, D., & Male, S., 2001)

3) ความสามารถทางการเงิน (Financial Capability) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะต้องพิจารณาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการแข่งขัน (กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช, 2559)

4) ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) เป็นบทบาทสำคัญในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งองค์กรธุรกิจมากมายมีการลงทุนในด้านการโฆษณา วิจัยตลาดรวมถึงการออกแบบการให้บริการ คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น (กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช, 2559)

5) ทักษะการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Skills) การทำงานต้องอาศัยประสิทธิภาพที่เป็นทีมงานและการแก้ไขปัญหาในระดับหัวหน้างาน ดังนั้น ทักษะการบริหารจัดการโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญในความสำเร็จของโครงการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Gretton, A. et al., 1993)

6) องค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (Organization and Human Resources) โครงสร้างองค์กรเป็นกรอบการทำงานที่ได้ถูกแบ่งและจัดกลุ่มการประสานงานที่มีความเหมาะสม ต้องสามารถอำนวยความสะดวกให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามทิศทางของกลยุทธ์องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Huemann, M. et al., 2007)

7) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์กระบวนการหรือสิ่งใหม่ๆ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถที่เฉพาะลอกเลียนแบบได้ยาก (ภูบดินทร์ อุ่นดำรงการ และคณะ, 2564)

8) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นความสามารถขององค์กรในการบูรณาการทรัพยากรภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับเป็นความสามารถที่สำคัญและยากที่จะลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Teece, D. J. et al., 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรมการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จึงสรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีมีความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรให้มีคุณค่า หายาก การลอกเลียนแบบไม่ได้และไม่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ รวมถึงความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่นำมาใช้ในการปรับตัวในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีขึ้น ดังนั้นการอธิบายผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาจากพื้นฐานทรัพยากรภายในองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมบริการ รวมถึงผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการปรับตัวและดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถขององค์กรในการสร้างทรัพยากรใหม่ การปรับเปลี่ยนและการผสมผสานทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ ซึ่งเน้นเฉพาะองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงทรัพยากรและกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนั้น แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อขยายทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (RBV) และทฤษฎีทั้งสองนี้จะส่งเสริมซึ่งกันและกันโดยการพิจารณาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นกรอบแนวคิดทางด้านการเชิงกลยุทธ์นำเสนอโดย David Teece, Gary Pisano and Amy Shuen ปรากฏในบทความเรื่อง Dynamic Capabilities and Strategic Management ในปี 1997 โดยบทความได้อธิบายถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านกลยุทธ์ขององค์กรและการพัฒนาความสามารถขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (Wilden, R. et al. 2016) ทำให้องค์กรมีความสามารถในการบูรณาการ การสร้างและปรับเปลี่ยนความสามารถภายในและภายนอกใหม่ เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Wilden, R. et al., 2020) ต่อมาแนวคิดนี้มีนักวิชาการได้นำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น (Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000; Helfat, C. E. et al., 2009; Teece, D. J., 2007; Zollo, M., & Winter, S. G., 2002) เป็นต้น โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ที่ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ พลวัต (Dynamic) หมายถึง ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ต้องการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ และความสามารถ (Capabilities) หมายถึง บทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นโดยผ่านการปรับปรุงองค์กรภายใน (Teece, D. J. et al., 1997) ความสามารถเชิงพลวัตได้ถูกวิเคราะห์จากหลายมุมมองและใช้วิธีการต่างๆ โดยนักวิชาการได้กำหนดความสามารถเชิงพลวัตในด้านต่างๆ เช่น ด้านสมรรถนะ (Competencies) (Adner, R., & Helfat, C. E., 2003; Barreto, I., 2010) ด้านสมรรถภาพ (Abilities) (Barreto, I., 2010; Eisenhardt, K. M. et al., 2010; Helfat, C. E., & Winter, S. G., 2011; Martin, M. 2011) ด้านความสามารถ (Capabilities) (Barreto, I. 2010; Teece, D. J. et al., 1997; Zollo, M., & Winter, S. G., 2002) ด้านความสามารถทางด้านร่างกายและจิตใจ (Capacities) (Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. 2008; Martin, M., 2011) ด้านกระบวนการ (Processes) (Eisenhardt, K.

M., & Martin, J. A. 2000) และด้านกิจวัตร (Routines) (Barreto, I., 2010; Eisenhardt, K. M. et al., 2010) เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังจำแนกความสามารถเชิงพลวัต แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับอุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์ตามแนวทางของ Porter's Five Forces ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงการแข่งขัน 2) ระดับองค์กร เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์และผลการดำเนินงาน รวมถึงความขัดแย้ง ความหลากหลายและปัจจัยอื่นๆ ขององค์กร (Young, C., & Ghoshal, S., 2016) และ 3) ระดับบุคคล เป็นการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร (Murschetz, P. C., et al., 2020) นักวิชาการต่างมองว่าความสามารถเชิงพลวัตมีความสำคัญต่อองค์กร (Helfat, C. E., et al., 2009; Teece, D. J. et al., 1997; Winter, S. G., 2003) เป็นความสามารถระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Cepeda, G., & Vera, D., 2007; Winter, S. G., 2003) องค์กรจึงสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ (Wang, C. L., & Ahmed, P. K., 2007; Wu, L.-Y., 2010) และยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร (Marichova, A., 2014)

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้องค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นการประยุกต์ใช้ระบบหรือโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์โทรคมนาคมเข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อการจัดเก็บ การค้นหาและการส่งผ่านข้อมูลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Wang, C. L., et al., 2007) จึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และยังเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้น โดยผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ คลาวด์ (cloud computing) ข้อมูลต่างๆ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Ilmudeen, A., 2022a) โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการบริการจึงต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่า ความสามารถขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยที่จะกำหนดนวัตกรรมเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ยังขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยความสามารถในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนทรัพยากรใหม่และความสามารถใหม่ (Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000) แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่แตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์และหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์กร การศึกษาที่ผ่านมาได้พิจารณาถึงความสามารถเชิงพลวัตที่มีความหลากหลายมิติ (Mikalef, P., & Pateli, A.

2017) หนึ่งในมิติที่สำคัญคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic capabilities) เป็นมิติที่เพิ่มเติมจากความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรใช้ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic capabilities) โดยจะกำหนดเป็นด้านความสามารถของในระดับองค์กร (Capabilities) เป็นความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic capabilities) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัตและความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ความหมายของความสามารถเชิงพลวัต

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความและอธิบายความหมายไว้หลากหลาย ดังเช่น Teece, D. J. et al. (1997) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้าง การบูรณาการและปรับเปลี่ยนความสามารถภายในและภายนอกเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วน Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) เสนอว่าเป็นความสามารถที่เป็นรากฐานของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ผู้จัดการจะบูรณาการ สร้างและใช้ทรัพยากรและความสามารถใหม่เพื่อสร้างและรักษาผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ย Winter, S. G. (2003); Zollo, M., & Winter, S. G. (2002) กล่าวว่า เป็นรูปแบบกิจกรรมร่วมกันเรียนรู้และมีเสถียรภาพ โดยที่องค์กรสร้างและปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน และ Teece, D. J., & Pisano, G. (1994) และ Teece, D. J. et al. (1997) นำเสนอไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความสามารถในการตอบสนองที่ตรงเวลา มีนวัตกรรมที่รวดเร็วและยืดหยุ่น พร้อมกับความสามารถในการจัดการเพื่อประสานงานและปรับใช้ความสามารถภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นการศึกษาวินิจฉัยนี้ ได้ทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตเพื่อหาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต จากทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถเชิงพลวัต สามารถสรุปได้ตามตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงความหมายของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

นักวิชาการ	ความหมายของความสามารถเชิงพลวัต
Teece, D. J. et al. (1997)	ความสามารถขององค์กรในการสร้าง บูรณาการ และปรับปรุง ความสามารถภายในและภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
Helfat, C. E. (1997)	เป็นส่วนหนึ่งของศักยภาพหรือความสามารถที่ทำให้บริษัทสามารถสร้าง ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อสภาวะตลาดที่ เปลี่ยนแปลงไป
Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000)	กระบวนการขององค์กรในการบูรณาการ ปรับปรุงและเพิ่มพูน ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะทางการตลาดที่ เปลี่ยนแปลง
Zollo, M., & Winter, S. G., & Winter (2002)	เป็นรูปแบบกิจกรรมที่องค์กรสร้างและปรับเปลี่ยนกิจวัตรการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบเพื่อแสวงหาประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
Zahra, S. A., & George, G. (2002)	เป็นความสามารถในการปรับใช้และปรับเปลี่ยนฐานทรัพยากรใหม่เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและกลยุทธ์ของ คู่แข่ง
Winter, S. G. (2003)	การดำเนินการเพื่อขยายกิจการ แก้ไขหรือสร้างความสามารถทั่วไปของ องค์กร
Teece, D. J. (2007)	ความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสทางธุรกิจและภัยคุกคามที่ เกิดขึ้น นำโอกาสที่มีสร้างให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจให้กับองค์กรตลอดจน รักษาไว้ด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการปรับปรุง ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร
Helfat, C. E. et al. (2007)	ความสามารถขององค์กรในการสร้าง ขยายกิจการหรือปรับเปลี่ยนฐาน ทรัพยากรอย่างมีจุดมุ่งหมาย
Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007)	เป็นการวางแผนพฤติกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการ ปรับเปลี่ยน สร้างทรัพยากรและความสามารถใหม่ ที่เป็นความสามารถ หลักขององค์กรขึ้นใหม่ เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปและให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน
Barreto, I. (2010)	ความสามารถที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการรับรู้จะส่งผล ให้เกิดการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรให้เท่าทันกับการ เปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
Protogerou, A. et al. (2012)	สิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความสามารถในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	ความหมายของความสามารถเชิงพลวัต
	ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว
Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012)	กระบวนการขององค์กรที่ออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนฐานทรัพยากรขององค์กรในส่วนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
Nieves, J., & Haller, S. (2014)	กระบวนการสร้างและเปลี่ยนแปลงฐานทรัพยากรใหม่ อย่างมีจุดมุ่งหมาย ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ได้
Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015)	ความสามารถที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้าง การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ใหม่ เพื่อเกิดประสิทธิภาพใหม่
Teece, D. J. et al. (2016)	ความสามารถขององค์กรในการคิดริเริ่ม ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่ง
Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2017)	ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ความสามารถที่จำเป็นและความสามารถร่วมกันในการสร้างสรรค์ การประสานงาน และการปรับเปลี่ยนทักษะด้านทรัพยากรภายในใหม่
Jantunen, A. et al. (2018)	ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้างและปรับเปลี่ยนความสามารถภายในและภายนอกเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
Ferreira, J., & Coelho, A. (2020).	องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถที่มีอยู่ และสำรวจความสามารถใหม่ๆ ไปพร้อม ๆ กัน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรใหม่เพื่อคว้าโอกาสที่มีอยู่และที่เกิดขึ้นใหม่
Farzaneh, M. et al. (2021)	ความสามารถขององค์กรที่พัฒนาด้านความรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก
Arun, K. & Yildirim Ozmutlu (2022)	ความสามารถขององค์กรในการรับรู้ เข้าใจและปรับตัวเพื่อสร้างและใช้ประโยชน์จากความสามารถเฉพาะองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของความสามารถเชิงพลวัต จึงสรุปได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของความสามารถเชิงพลวัต โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ด้านความสามารถ ด้านการดำเนินการ ด้านกระบวนการและด้านกิจกรรม ซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความหมายโดยเน้นที่ด้านความสามารถขององค์กรที่ความหลากหลายมิติ กล่าวคือเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้าง การบูรณาการและการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Jantunen, A., et al. (2018); Teece, D. J. et al. (1997) ความสามารถในการสร้าง การพัฒนาการและการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ใหม่ Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015) ความสามารถขององค์กรในการสร้าง การขยายกิจการหรือการปรับเปลี่ยน ฐานทรัพยากร Helfat, C. E. et al. (2007) ความสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ๆ Helfat, C. E. (1997) ความสามารถในการปรับใช้และปรับเปลี่ยนฐานทรัพยากรใหม่ Zahra, S. A., & George, G. (2002) ความสามารถขององค์กรในการคิดริเริ่ม การปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงและการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่ง Teece, D. J. et al. (2016) ความสามารถขององค์กรในการรับรู้ถึงโอกาสทางธุรกิจและภัยคุกคามที่ เกิดขึ้น นำโอกาสที่มีสร้างให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจให้กับองค์กรตลอดจนรักษาไว้ด้วยความได้เปรียบ ทางการแข่งขันด้วยการปรับปรุงความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร Teece, D. J. (2007); Barreto, I. (2010) ความสามารถขององค์กรในการรับรู้ การเข้าใจและการปรับตัวของ องค์กร Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022) ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาหรือ รักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถร่วมกันในการสร้างสรรค์ การประสานงาน และ การปรับเปลี่ยนทักษะด้านทรัพยากรภายในใหม่ Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2017) ความสามารถขององค์กรที่พัฒนาด้านความรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก Farzaneh, M., et al. (2021) ส่วนที่เป็นมุมมองของการสนับสนุนหรือสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยน ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน Protogerou, A., et al. (2012) หรือความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จาก ความสามารถที่มีอยู่ และสำรวจความสามารถใหม่ๆ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรใหม่ เพื่อคว้าโอกาสที่มีอยู่และที่เกิดขึ้นใหม่ Ferreira, J. et al. (2020) ส่วนในด้านกระบวนการหรือการ ดำเนินการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการดำเนินการเพื่อขยายกิจการ แก้ไขหรือสร้างความสามารถ ทั่วไปขององค์กร Winter, S. G. (2003) เป็นการวางแนวทางพฤติกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการปรับเปลี่ยน การสร้างทรัพยากรและความสามารถใหม่ เพื่อตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007) เป็นกระบวนการขององค์กรในการบูรณาการ การปรับปรุงและเพิ่มพูน ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) กระบวนการขององค์กรที่ ออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนฐานทรัพยากรขององค์กรในสวนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบใน การแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012) กระบวนการสร้างและเปลี่ยนแปลงฐานทรัพยากรใหม่อย่างมีจุดมุ่งหมาย ช่วยให้องค์กร สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ได้ Nieves, J., & Haller, S. (2014) ด้านเป็นรูปแบบกิจกรรม

ที่องค์กรสร้างและปรับเปลี่ยนกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อแสวงหาประสิทธิภาพที่ดีขึ้น Zollo, M., & Winter, S. G. (2002)

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า **ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

แนวคิดของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, D. J. et al., 1997) องค์กรมีความสามารถที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ความสามารถและทรัพยากรที่มีขององค์กรนั้นๆ รวมถึงความสามารถเชิงพลวัตของแต่ละองค์กรก็จะมีแตกต่างกัน สิ่งสำคัญขององค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่เหนือกว่าจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Leidner, D. E. et al., 2011) ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สนับสนุนและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Bharadwaj, 2000) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการสร้างความสามารถใหม่ๆ หรือปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความแตกต่างที่เหนือกว่า ดังนั้น องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการดำเนินงานจะทำให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร (Mikalef, P. et al., 2021) ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาวิจัยนี้ จึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า Mikalef, P. et al. (2021); Mikalef, P., & Pateli, A. G. (2016); Van de Wetering, R., & Besuyen, M. (2019) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enabled Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับทรัพยากรและความสามารถอื่นๆ ขององค์กร เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรใน

การเปลี่ยนแปลง (ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนหรือปรับเปลี่ยนใหม่) ของกระบวนการทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการบูรณาการกิจกรรม การลดต้นทุนและการใช้ประโยชน์จากธุรกิจหรือการเรียนรู้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า **ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกลไกความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities)

องค์กรต่างๆมีความสามารถเชิงพลวัตที่แตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์และหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่เหนือกว่า สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Leidner, D. E. et al., 2011) ตามที่ Teece, D. J., & Pisano, G. (1994) และ Teece, D. J. et al. (1997) นำเสนอไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความสามารถในการตอบสนองที่ตรงเวลา มีนวัตกรรมที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่น พร้อมกับมีความสามารถในการจัดการเพื่อประสานงานและปรับใช้ความสามารถทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือความสามารถที่มีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Mikalef, P., 2014) ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จะช่วยทำให้ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการบูรณาการ การสร้างและการปรับเปลี่ยนความสามารถภายในใหม่ และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Bharadwaj, A. S., 2000) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถเชิงพลวัตเพื่อใช้ในการค้นหาและซึมซับองค์ความรู้จากภายนอกที่มีอยู่ในการปรับปรุงความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่แข็งแกร่งจะสามารถทำการตัดสินใจและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้จึงได้พิจารณาถึงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities) ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้จัดการต้องสร้างความสามารถเชิงพลวัตเพื่อรับรู้ถึงโอกาสและการคว้าโอกาส การเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนใหม่ตามโอกาสและภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น ตามที่ Raschke (2010) เสนอไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDCs) จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพรูปแบบธุรกิจใหม่ (Anderson, M. C. et al., 2006) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้แรงกดดันทางเศรษฐกิจรวมถึงพนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และกลยุทธ์ช่วยในการเชื่อมโยงสาขาวิชาต่างๆ และแลกเปลี่ยนความคิดกับระหว่างบุคคล รวมถึงส่งผลให้องค์กรมีระบบหรือแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูลความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนไหวของคู่แข่งและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น (Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L., 2017)

องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities)

มีการศึกษาที่ผ่านมาของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities) พบว่า มีนักวิชาการที่ให้ความสนใจในศึกษา เช่น Mikalef, P. (2014) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities) ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการรับรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Sensing) ความสามารถในการรับรู้ถึงโอกาส มีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง เช่น องค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของความต้องการของตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก เป็นต้น องค์กรจึงจำเป็นต้องสามารถประเมินและรับรู้ถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและรับรู้ถึงความเคลื่อนไหวของคู่แข่งได้ 2) ด้านการประสานงานหรือการปรับตัวที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Coordination/Reconfiguration) เป็นการประสานงานหรือการปรับตัวขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปพร้อมๆ กัน 3) ด้านการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Learning) เป็นความสามารถการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีขององค์กร เป็นความสามารถในการดูดซับและกำหนดการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น

ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่จะได้มาซึ่งการดูดซับองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 4) ด้านการบูรณาการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Integration) เป็นความสามารถการบูรณาการทรัพยากรขององค์กรและความคล่องตัวในการรวมทรัพยากรที่กระจัดกระจายขององค์กร เช่น ความรู้และการดำเนินงานขององค์กร โดยความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ เป็นแหล่งที่มาหลักของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ต่อมา Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ได้นำเสนอความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ คือ ความสามารถในการระบุ ตีความและแสวงหาโอกาสในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรรับรู้ถึงโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแล้ว จะต้องประสานงานและรวมกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน 2) ความสามารถด้านการประสานงาน คือ ความสามารถในการประสานและปรับใช้งาน ทรัพยากรและกิจกรรมในความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ 3) ความสามารถด้านการเรียนรู้ คือความสามารถในการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ด้วยองค์ความรู้ใหม่ 4) ความสามารถการบูรณาการ คือความสามารถในการรวบรวมองค์ความรู้ส่วนบุคคลเข้ากับความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ของหน่วยงาน 5) ความสามารถการปรับตัว คือการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับฐานทรัพยากรใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมากขึ้น (Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A., 2011)

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้การศึกษาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตเพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ให้สนับสนุนการวัดความสามารถเชิงพลวัตที่หลากหลายมิติ เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีความสามารถเชิงพลวัตที่แตกต่างกัน จะตอบสนองกับวัตถุประสงค์และหน้าที่ที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตและสรุปองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามตาราง 3 ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Ilmudeen, A. (2022b)	Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: moderating role of turbulent environment	ธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการประสานงาน - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการปรับเปลี่ยนใหม่
Chatterjee, S. et al. (2022)	Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism	องค์กรในตลาดหลักทรัพย์บอมเบย์ (อินเดีย)	ประเทศอินเดีย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Devi, Y. et al. (2021)	The role of operations and supply chains in mitigating social disruptions caused by COVID-19: stakeholder dynamic capabilities view	-	-	การทบทวนเชิงบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Venkatesh, V. C. et al. (2021)	Dealing with surprise attacks: decomposing ERM as a dynamic capability to handle crises	ธุรกิจ SMEs	-	เชิงประจักษ์	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Vrontis et al. (2022)	Managerial innovative capabilities,	โรงพยาบาลและศูนย์	ประเทศ	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
	competitive advantage and performance of healthcare sector during Covid-19 pandemic period	การแพทย์	เลบานอน		- ด้านการคว่ำโถกาส - ด้านการปรับตัว
Ghasemzadeh, P. et al. (2022)	How does organizational learning contribute to corporate social responsibility and innovation performance? The dynamic capability view	บริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยา	ประเทศอิหร่าน	เชิงปริมาณ	-ด้านการเรียนรู้ -ด้านการบูรณาการ -ด้านการปรับตัว
Ghasemzadeh, P., C., & Yang, J. (2021)	How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities	ธุรกิจโรงแรม	-	เชิงคุณภาพ	-ด้านการรับรู้ -ด้านการเรียนรู้ -ด้านการบูรณาการ -ด้านการประสานงาน
Farzaneh, M. et al. (2021)	Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance	บริษัทผลิตภัณฑ์เสริม	ประเทศอิหร่าน	เชิงปริมาณ	-ด้านการเรียนรู้ -ด้านการบูรณาการ -ด้านการปรับตัว
Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022)	Narratives of environmental munificence of 3PL firms on the relationship	บริษัทโลจิสติกส์	ประเทศตุรกี	เชิงปริมาณ	-ด้านการรับรู้ -ด้านการเรียนรู้

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
	between dynamic capabilities, strategic management and organizational performance				-ด้านการบูรณาการ -ด้านการประสานงาน
Ferreira, J. et al. (2021)	Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability	ธุรกิจ SMEs	ประเทศโปรตุเกส	เชิงปริมาณ	- ด้านการแสวงหาผลประโยชน์ - ด้านการสำรวจ
Weaven, S. et al. (2021)	Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs	ธุรกิจ SMEs	ประเทศออสเตรเลีย	เชิงคุณภาพ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Tabaklar, T. et al. (2021)	Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting	องค์กรด้านความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม	-	เชิงคุณภาพ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Matarazzo, M. et al. (2021)	Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective	ธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมอาหารแพชั่น และการ	ประเทศอิตาลี	เชิงคุณภาพ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
		ออกแบบเฟอร์นิเจอร์			- ด้านการประสานงาน
Mutongoreya, G. (2021)	Dynamic Capabilities in Small Firms: The Role of Practicing Accountants in Southern Africa	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	แอฟริกาใต้	กรอบแนวคิด	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021)	Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia	บริษัทในยุโรป 27 แห่ง	ยุโรป	เชิงคุณภาพ/ กรณีศึกษา	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Markovich, A. et al. (2021)	Dynamic capabilities: interrelations and distinct effects on performance in low and high competitive intensity environments	บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และองค์กรขนาดใหญ่	ประเทศอิสราเอล	เชิงปริมาณ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Pattanasing, K. et al. (2021)	The impact of dynamic capabilities and dynamic performance measurement on competitive performance: evidence from Thai hotel entrepreneurs	ธุรกิจโรงแรม	ประเทศไทย	เชิงปริมาณ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ -ด้านความสามารถในการสร้างสรรค์ -ด้านการปรับตัว
Rashid, S., & Ratten, V. (2021)	Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities	ธุรกิจขนาดเล็ก	ประเทศปากีสถาน	เชิงคุณภาพ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Ferreira, J., & Coelho, A. (2020)	Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation	ธุรกิจ SMEs	ประเทศโปรตุเกส	เชิงปริมาณ	- ด้านการแสวงหาผลประโยชน์ - ด้านการสำรวจ
Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020)	External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities	บริษัทสตาร์ทอัพของยุโรปที่รวมทุนภายนอกองค์กร	ยุโรป	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Heider, A. et al. (2021)	Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittel stand	ธุรกิจ SMEs	ประเทศเยอรมัน	เชิงปริมาณ	- ด้านการสะท้อน - ด้านการรับรู้และการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020)	Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities	บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่	-	เชิงคุณภาพ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Rashidrad, M., &	SMEs' dynamic capabilities and value	ธุรกิจ SMEs	สหราชอาณาจักร	เชิงประจักษ์	- ด้านการรับรู้

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Salimian, H. (2020)	creation: the mediating role of competitive strategy	ภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ	อามาจักร		-ด้านการเรียนรู้ -ด้านการบูรณาการ -ด้านการประสานงาน
Correia, R. J. et al. (2020)	Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance	ธุรกิจ	ประเทศโปรตุเกส	เชิงปริมาณ	- ด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ - ด้านความสามารถด้านนวัตกรรม - ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ
Coreynen, W. et al. (2020)	Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy	อุตสาหกรรมเทคโนโลยี	ประเทศเบลเยียม	เชิงสำรวจ	- ด้านการแสวงหาโอกาส - ด้านการสำรวจ - ด้านการตีสองหน้า (Ambidexterity)
Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020)	Uncovering disruptors' business model innovation activities: evidencing the relationships between dynamic capabilities and value proposition innovation	บริษัทอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มที่จะหยุดชะงัก	ประเทศเยอรมัน	เชิงปริมาณ	-ด้านการรับรู้ -ด้านการเรียนรู้ -ด้านการบูรณาการ -ด้านการประสานงาน
Wohlgemuth, V. et	Dynamic capabilities and employee	บริษัทผู้ผลิตขนาดเล็ก	ประเทศเยอรมัน	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
al. (2019)	participation: The role of trust and informal control				<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการควาเือกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนเือกาส
Feng, N. et al. (2019)	The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study	ธุรกิจสตาร์ทอัพผลิตรถยนต์	ประเทศจีน	กรณีศึกษาเชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการประสานงาน
Abbas, J. et al. (2019)	The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities	ธุรกิจ SMEs ภาคการแพทย์	ประเทศปากีสถาน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านความสามารถในการจัดการพันธมิตร - ด้านการปรับตัว - ด้านการประสานงาน
Kareem, M. A., & Alameer, A. A. (2019)	The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness	มหาวิทยาลัยของรัฐ	ประเทศอิรัก	เชิงประจักษ์	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการปรับตัว
Zhou, S. S. et al. (2019)	Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation	อุตสาหกรรมเซินโพรคมนาคมอิเล็กทรอนิกส์ รยนต์	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการปรับตัว

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
		ภาคีกรรม การผลิต โลจิสติกส์ และ ซอฟต์แวร์			
Mousavi, S. et al. (2018)	Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability	บริษัทในเยอรมัน	ประเทศเยอรมัน	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Jantunen, A. et al. (2018)	Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry	อุตสาหกรรมการพิมพ์ นิตยสาร	ประเทศฟินแลนด์และ สวีเดน	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Darawong, C. (2018)	Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects	บริษัทในอุตสาหกรรม ผู้ผลิตขนาดใหญ่ เช่น อาหาร ยานยนต์ ชิ้นส่วนรถยนต์ และ ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์	ประเทศไทย	เชิงปริมาณ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการประสานงาน
Banerjee, C. S. et al. (2018)	The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance	อุตสาหกรรมยา	ประเทศอินเดีย	กรอบแนวคิด	- ด้านความสามารถในการปรับตัว - ด้านความสามารถในการดูดซับ - ด้านความสามารถที่เป็น

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Purnomo, M. (2018)	A Dynamic capabilities of small scale agribusiness enterprises in Indonesia	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SSAEs)	ประเทศอินโดนีเซีย	เชิงคุณภาพ	นวัตกรรมใหม่ - ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Teece, D. J. (2018)	Business models and dynamic capabilities	-	-	กรอบแนวคิด	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)	Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA	บริษัทต่างประเทษ 274 แห่ง	สหภาพยุโรป	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการประสานงาน - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการปรับเปลี่ยนใหม่
Wilden, R., & Gudergan (2017)	Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance	องค์กรขนาดใหญ่	ประเทศออสเตรเลีย	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Kuo, S.-Y. et al. (2017)	The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping	บริษัทขนส่งตู้คอนเทนเนอร์และบริษัทขนส่งตู้คอนเทนเนอร์	สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Pandit, D. et al. (2018)	Disruptive innovation and dynamic capabilities in emerging economies: Evidence from the Indian automotive sector	อุตสาหกรรมยานยนต์	ประเทศอินเดีย	เชิงคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการปรับตัว - ด้านการประสานงาน
กรวิวัฒน์ สกลศฤงคาร และคณะ (2559)	โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจนวัตกรรมอาหารแปรรูป	อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	ประเทศไทย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความสามารถในการปรับตัว - ด้านความสามารถในการดูดซับ - ด้านความสามารถด้านนวัตกรรม
Kaur, V., & Mehta, V. (2017)	Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India	อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ	ประเทศอินเดีย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความสามารถในการปรับตัว - ด้านความสามารถในการดูดซับ - ด้านความสามารถด้านนวัตกรรม
Singh, B., & Rao, M. (2017)	To Gear Up Firm Performance in Banking Industry: The Role of Dynamic Capability	บริษัทด้านการธนาคาร	ประเทศอินเดีย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการปรับตัว

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
					- ด้านความสามารถในการจัดการพันธมิตร
Teece, D. J. et al. (2016)	Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the innovation economy	-	-	Conceptual	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส
Shafia, M. A. et al. (2016)	Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organizations	องค์กรวิจัยและ เทคโนโลยี สถาบันวิจัยสาธารณสุขขนาดใหญ่	ประเทศอิหร่าน	เชิงปริมาณ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว - ด้านความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทาง
Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016)	Dynamic capabilities and Competitive advantage: Finding from case studies	ธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมไอที	ประเทศ สโลวีเนีย	เชิงคุณภาพ/ กรณีศึกษา	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016)	The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage The mediating role of organizational ambidexterity	-	-	กรอบแนวคิด	- ด้านการแสวงหาประโยชน์ - ด้านการสำรวจ
Wang, C. L. et al. (2015)	Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance	บริษัทขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่มี เทคโนโลยีสูง	สหราชอาณาจักร	เชิงปริมาณ	- ด้านความสามารถในการดูดซับ - ด้านความสามารถในการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Wilhelm, H. et al. (2015)	How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism	วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิต	เยอรมนี	เชิงปริมาณ	เปลี่ยนแปลง - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการปรับตัว
Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015)	Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling	บริษัทผู้ผลิต	ประเทศไนจีเรีย	เชิงปริมาณ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้
Lin, H.-F. et al. (2016)	How dynamic capabilities affect adoption of management innovations	บริษัทในประเทศจีน	ประเทศจีน	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการดูดซับ - ด้านความสามารถเชิงสัมพันธ์ - ด้านการบูรณาการ
Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015)	Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context	ธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก	สหภาพยุโรป EU	Conceptual	- ด้านการรับรู้ - ด้านการควา้โอกาส

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
	of micro enterprises: a research agenda				<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการใช้ประโยชน์ - ด้านการปรับเปลี่ยนโอกาส - ด้านการปรับตัว
Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015)	Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies	ธุรกิจ SMEs (อุตสาหกรรมกระดาษ)	ประเทศปากีสถาน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการประสานงาน
พรสวรรค์ มงคลชัย อัญญาและคณะ (2557)	ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย	ธุรกิจส่งออกอาหาร	ประเทศไทย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการบูรณาการ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน
Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014)	Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework	บริษัทชั้นนำ	สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปรับตัว - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ
Nieves, J., & Haller, S. (2014)	Building dynamic capabilities through knowledge resources	บริษัทที่เพิ่งเริ่ม	ประเทศสเปน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการบูรณาการ - ด้านการประสานงาน

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Jiao, H. et al. (2013)	When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance	ธุรกิจใหม่ ธุรกิจในเศรษฐกิจเกิดใหม่	ประเทศจีน	เชิงสำรวจ	- ด้านการยืดหยุ่นขององค์กร - ด้านการปรับตัว - ด้านการยืดหยุ่นทางเทคโนโลยี - ด้านโอกาส - ด้านการรับรู้
Makkonen, H. et al. (2014)	Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis	อุตสาหกรรม เดินเรือ สื่อและการแปรรูปอาหาร	ประเทศฟินแลนด์	เชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ กรณีศึกษา	- ด้านการปรับตัว - ด้านการได้ประโยชน์ - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการรับรู้และการคว้าโอกาส - ด้านการสร้างความรู้ - ด้านการบูรณาการความรู้
Nedzinskas, S. et al. (2013)	The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia	ธุรกิจ SMEs	ประเทศลิทัวเนีย	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว
Wilden, R. et al. (2013)	Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment	บริษัทขนาดใหญ่	ประเทศออสเตรเลีย	เชิงสำรวจ	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Li, D.-y., & Liu, J. (2014)	Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China	บริษัทผู้ผลิต	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปรับตัว - ด้านความสามารถในการสร้างความรู้สึกเชิงกลยุทธ์ - ด้านความสามารถในการตัดสินใจทันเวลา - ด้านความสามารถในการดำเนินกร
Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012)	Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs	ธุรกิจSMEs	แอฟริกาใต้	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการดูดซับ - ด้านการปรับตัว - ด้านนวัตกรรมใหม่ - ด้านเครือข่าย - ด้านการบูรณาการ
Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014)	The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance	ธุรกิจSMEs อุตสาหกรรมบริการ เทคโนโลยี และการผลิต	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการบูรณาการ
Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)	Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities	หน่วยธุรกิจ NPD (การพัฒนาผลิตภัณฑ์)	-	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการเรียนรู้

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
		ใหม่)			<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการบูรณาการ - ด้านการประสานงาน
Proterou, A. et al. (2012)	Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance	บริษัทในภาคการผลิต	ประเทศกรีซ	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการประสานงาน - ด้านการเรียนรู้ - ด้านการตอบสนองทางการแข่งขัน
Cao, L. (2011)	Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China	ธุรกิจค้าปลีกต่างประเทศ	ประเทศจีน	เชิงคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการสร้าง - ด้านการปรับตัว
Cui, Y., & Jiao, H. (2011)	Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China	ธุรกิจให้บริการของเศรษฐกิจเกิดใหม่ของจีน	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการคว้าวોકาส - ด้านการปรับตัว - ด้านการยืดหยุ่นขององค์กร - ด้านความยืดหยุ่นของเทคโนโลยี
Ellonen, H.-K. et al. (2011)	The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities	อุตสาหกรรมพิมพ์	สแกนดิเนเวีย	เชิงคุณภาพ/ กรณีศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าวોકาส - ด้านการปรับตัว
Cabral, J. d. O. (2010)	Firms' Dynamic capabilities, innovative types and sustainability: A Theoretical framework	ห่วงโซ่อาหารของบราซิล	ประเทศบราซิล	กรอบแนวคิด	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความสามารถในการปรับตัว - ด้านความสามารถในการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต
Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007)	Dynamic capabilities: A review and research agenda	-	-	ทบทวนวรรณกรรม/กรอบแนวคิด	ดูข้อบ - ด้านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมใหม่ - ด้านความสามารถในการปรับตัว - ด้านความสามารถในการดูข้อบ - ด้านความสามารถที่เป็นนวัตกรรมใหม่
Teece D. J. (2007)	Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance	-	-	กรอบแนวคิด	- ด้านการรับรู้ - ด้านการคว้าโอกาส - ด้านการปรับตัว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต จึงสรุปองค์ประกอบที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการศึกษาและนำไปใช้เป็นตัวแปรวัดของความสามารถเชิงพลวัตในบริบทที่แตกต่างกัน ดังตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงสรุปองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต

ผู้วิจัย (ปี)	ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)						
	ด้านการรับรู้ถึงโอกาส	ด้านการปรับตัว	ด้านการคว้าโอกาส	ด้านการเรียนรู้	ด้านการบูรณาการ	ด้านการดำเนินงาน	ด้านการ
Ilmudeen, A. (2022)	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
Chatterjee, S. et al. (2021)	✓	-	✓	-	-	-	-
Devi, Y. et al. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Venkatesh, V. C. et al. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Vrontis et al. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Ghasemzadeh, P. et al. (2021)	-	✓	-	✓	✓	✓	✓
Liu, C., & Yang, J. (2021)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
Farzaneh, M. et al. (2021)	-	✓	-	✓	✓	✓	✓
Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
Weaven, S. et al. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Tabaklar, T. et al. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	-
Matarazzo, M. et al. (2021)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
Mutongoreya, G. (2021)	✓	-	✓	-	-	-	-

ผู้วิจัย (ปี)	ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)						
	ด้านการรับรู้ถึงโอกาส	ด้านการปรับตัว	ด้านการคว้าโอกาส	ด้านการเรียนรู้	ด้านการบูรณาการ	ด้านการประสานงาน	
Mikalef, P. et al. (2021)	✓	-	✓	-	-	-	
Markovich, A., Efrat, K., & Raban, D. R. (2021)	✓	✓	✓	-	-	-	
Kanittha Pattanasing, K. et al. (2021)	✓	✓	-	✓	-	-	
Rashid, S., & Ratten, V. (2020)	✓	-	✓	-	-	-	
Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020)	✓	✓	✓	-	-	-	
Heider, A. et al. (2020)	✓	-	✓	-	-	-	
Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020)	✓	-	✓	-	-	-	
Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Feng, N., et al. (2019)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Abbas, J., et al. (2019)	✓	✓	-	✓	✓	✓	

ผู้วิจัย (ปี)	ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)						
	ด้านการรับรู้ถึงโอกาส	ด้านการปรับตัว	ด้านการคว้าโอกาส	ด้านการเรียนรู้	ด้านการบูรณาการ	ด้านการประสานงาน	
Wohlgemuth, V. et al. (2019)	✓	-	✓	-	-	-	
Kareem, M. A. et al. (2019)	✓	✓	-	✓	-	-	
Zhou, S. S., et al. (2019)	✓	✓	-	-	✓	-	
Mousavi, S. et al.(2018)	✓	✓	✓	-	-	-	
Jantunen, A. et al. (2018)	✓	✓	✓	-	-	-	
Darawong, C. (2018)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Purnomo, M. (2018)	✓	-	✓	-	-	-	
Teece, D. J. (2017)	✓	-	✓	-	-	-	
Wilden, R., & Gudergan, S. (2017)	✓	-	✓	-	-	-	
Kuo, S.-Y., et al. (2017)	✓	✓	✓	-	-	-	
Pandit, D., et al. (2017)	✓	✓	-	✓	✓	✓	
Singh, B., & Rao, M. (2017)	-	✓	-	✓	✓	-	
Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)	✓	✓	-	✓	✓	✓	
Teece, D. J. , Peteraf, & Leih (2016)	✓	-	✓	-	-	✓	
Shafia, M. A. et al. (2016)	✓	✓	✓	-	-	-	

ผู้วิจัย (ปี)	ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)						
	ด้านการรับรู้ ถึงโอกาส	ด้านการปรับตัว	ด้านการคว้า โอกาส	ด้านการเรียนรู้	ด้านการ บูรณาการ	ด้านการ ประสานงาน	
Brezhnik, L., & Lahovnik, M. (2016)	✓	✓	✓	-	-	-	
Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Wilhelm, H., et al. (2015)	✓	✓	-	✓	-	-	
พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ (2557)	-	✓	-	✓	✓	-	
Gurkan Inan, & Bititci (2015)	✓	✓	✓	-	-	-	
Lin, et al. (2015)	✓	-	-	-	✓	-	
Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014)	✓	-	-	✓	✓	✓	
Nieves, J., & Haller, S. (2014)	✓	✓	-	-	-	-	
Jiao, H., et al (2013)	✓	✓	-	-	-	-	
Makkonen, H., et al. (2013)	✓	✓	✓	✓	-	-	
Nedzinskas, Š., et al. (2013)	✓	✓	✓	-	-	-	
Wilden, R., et al. (2013)	✓	✓	✓	-	-	-	
Adeniran, T. V., & Johnston, K. A.	✓	-	-	-	✓	-	

ผู้วิจัย (ปี)	ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)						
	ด้านการรับรู้ถึงโอกาส	ด้านการปรับตัว	ด้านการคว้าโอกาส	ด้านการเรียนรู้	ด้านการบูรณาการ	ด้านการประสานงาน	
(2012)							
Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014)	√	-	-	-	√	-	-
Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)	-	-	-	√	√	√	√
Protogerou, A., et al. (2011)	-	-	-	√	√	-	-
Cao, L. (2011)	√	√	-	-	-	-	-
Cui, Y., & Jiao, H. (2011)	√	√	-	-	-	-	-
Ellonen, H.-K., et al. (2011)	√	√	√	-	-	-	-
Teece, D. J. (2007)	√	√	√	-	-	-	-
Total (60)	54	34	29	24	24	17	17

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสามารถเชิงพลวัต จึงสรุปได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตในบริบทขององค์กรธุรกิจที่มีความหลากหลาย เช่น กลุ่มธุรกิจ SMEs กลุ่มภาคธุรกิจทางการแพทย์ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโลจิสติกส์ ธุรกิจสตาร์ทอัพ ธุรกิจทางการศึกษา ธุรกิจธนาคาร รวมถึงกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร เป็นต้น ส่วนใหญ่ทำการศึกษาเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณและนักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจและความสำคัญในการศึกษาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่มีความแตกต่างกันและหลากหลายมิติแต่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Nieves, J., & Haller, S. & Haller, 2014) ทั้งนี้จากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในเบื้องต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อสรุปองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต โดยในการศึกษาวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Dynamic Capabilities) ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้แนวคิดของ Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) ซึ่งจากการศึกษาของ Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing capability) เป็นการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนไหวของคู่แข่งและการพัฒนาเทคโนโลยี 2) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capability) เป็นการสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัยข้อมูลที่รวบรวมผ่านความสามารถด้านการรับรู้ 3) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating capability) เป็นการบูรณาการทรัพยากรใหม่กับทรัพยากรที่มีอยู่รวมถึงความรู้และทรัพยากรของแผนกต่างๆในองค์กร ความสามารถในการบูรณาการช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เป็นผลงานที่เป็นนวัตกรรมได้ (Zhou, S. S., Feng, & Jiang, 2019) 4) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating capability) เป็นความสามารถในการประสานงานการทำงานทางธุรกิจในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled dynamic capabilities) ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) 2) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination) 3) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning) 4) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating) 5) ความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนใหม่ (Reconfiguring) ทั้งนี้ การศึกษาของ Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในบริบทขององค์กรธุรกิจที่มีบริบทและแนวทางที่ใกล้เคียงกับการวิจัยนี้ ทั้งนี้จากการทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต พบว่า ยังมีหลายองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้วัดความสามารถเชิงพลวัตได้ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้

ทำการศึกษาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) โดยได้เพิ่ม 1 องค์ประกอบที่สำคัญคือ ด้านการคว้าโอกาส (Seizing) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการตัดสินใจเพื่อไขว่คว้าโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) อาจไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องใช้ความสามารถด้านการคว้าโอกาส ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อม การระบุถึงโอกาสใหม่ๆ และคาดการณ์อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างและสามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น จึงมีความสำคัญกับบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวทางของ Brown (2009) ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting โดยตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายถึงความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมาสอดคล้องกับ Moore (1950) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและสามารถแบ่งกระบวนการทำงานของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรออกเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ในระยะแรกองค์กรจะใช้ความสามารถด้านการรับรู้ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการระบุดีความและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก (Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A., 2011) ตามมุมมองของ Teece, D. J. (2007) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับตัว หรือ การเปลี่ยนแปลง (Reconfiguring/Transforming) เพื่อการพัฒนาและปรับใช้ไปพร้อมๆ กันเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Wang, & Ahmed (2007) ได้อธิบายว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรเกิดการปรับตัวและสามารถใช้ทรัพยากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น เมื่อองค์กรมีความสามารถในด้านการรับรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสามารถระบุถึงโอกาสทางธุรกิจได้แล้วซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสและคว้าโอกาสนั้นอย่างทันท่วงที แล้วนำมาปรับเปลี่ยนองค์กรจึงนำเข้าสู่ในระยะที่สองคือ องค์กรมีการดำเนินการจัดการกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ และกระบวนการใหม่ๆ ที่จำเป็นจะต้อง

ปรับปรุงและปรับเปลี่ยนใหม่ ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ผ่านการเรียนรู้ขององค์กร การบูรณาการองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ (Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A., 2011; Teece, D. J., 2007) เพื่อให้องค์กรเกิดแนวคิดใหม่ๆและนำไปสู่การพัฒนาในรูปแบบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Teece, D. J., D. J., & Pisano, G. (1994) และ Teece, D. J., et al. (1997) ที่ได้เสนอว่า องค์ประกอบหลักของความสามารถเชิงพลวัตที่เป็นกระบวนการการจัดการขององค์กรมี 3 กระบวนการ คือ 1) การประสานงาน (Coordination)หรือการบูรณาการ (Integrating) 2) การเรียนรู้ (Learning) และ 3) การปรับตัว (Reconfiguring) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) ด้านการคว้าโอกาส (Seizing) และด้านการจัดการภัยคุกคาม (Managing threats) และการศึกษาของ Wilden, R., et al. (2016) ได้อธิบายกระบวนการดำเนินงานของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย 1) ด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ 2) ด้านการคว้าโอกาส (Seizing) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเพื่อไขว่คว้าโอกาสที่เกิดขึ้น และเพื่อรับมือกับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 3) ด้านการปรับตัว (Reconfiguring) เป็นความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการตัดสินใจและกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบไปด้วย 6 คุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส(Seizing) 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้(Learning) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ(Integrating) และ 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีการวัดและประเมินผลจากตัวชี้วัด สามารถอธิบายได้ ดังนี้

การวัดความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การวัดความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบที่สามารถอธิบายถึงคุณลักษณะและสะท้อนถึงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ตามตาราง 5 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	แหล่งอ้างอิง
1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)	Chatterjee, S. et al. (2021), Devi, Y. et al. (2021), Venkatesh, V. C. et al. (2021), Vrontis et al. (2021), Liu, C., & Yang, J. (2021), Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022), Weaven, S., et al., (2021), Tabaklar, T., et al. (2021), Matarazzo, M., et al. (2021), Mutongoreya, G. (2021), Mikalef, P. et al. (2021), Markovich, A., Efratand Raban (2021), Kanittha Pattanasing, K. et al. (2021), Rashid, S., & Ratten, V. (2020), Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020), Heider, A. et al. (2020), Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020), Feng, N., et al. (2019), Abbas, J. et al. (2019), Wohlgemuth, V. et al. (2019), Kareem, M. A. et al. (2019), Zhou, S. S. et al. (2019), Mousavi, S. et al. (2018), Jantunen, A. et al. (2018), Darawong, C. (2018), Purnomo, M. (2018), Teece, D. J. (2017), Wilden, R., & Gudergan, S. (2017), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Kuo, S.-Y. et al. (2017), Pandit, D., et al. (2017), Teece, D. J., Peteraf, & Leih (2016), Shafia, M. A., et al. (2016), Breznik, L., & Lahovnik,

องค์ประกอบ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	แหล่งอ้างอิง
2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)	<p>M. (2016), Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015), Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015), Wilhelm, H., et al. (2015), Gurkan Inan, & Bititci (2015), Lin, et al. (2015), Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014), Nieves, J., & Haller, S. (2014), Jiao, H. et al (2013), Makkonen, H. et al. (2013), Nedzinskas, Š. et al. (2013), Wilden, R. et al. (2013), Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012), Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014), Cao, L. (2011), Cui, Y., & Jiao, H. (2011), Ellonen, H.-K. et al. (2011), Teece, D. J. (2007)</p> <p>Chatterjee, S. et al. (2021), Devi, Y. et al. (2021), Venkatesh, V. C. et al. (2021), Vrontis et al. (2021), Weaven, S. et al., (2021), Tabaklar, T. et al. (2021), Mutongoreya, G.(2021), Mikalef, P., et al. (2021), Markovich, A.,Efratand Raban (2021), Rashid, S., & Ratten, V. (2020), Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020), Heider, A., et al. (2020), Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020), Wohlgemuth, V.,et al. (2019), Mousavi, S. et al. (2018), Jantunen, A. et al. (2018), Purnomo, M. (2018), Teece, D. J. (2017), Wilden, R., & Gudergan, S. (2017), Kuo, S.-Y. et al. (2017), Teece, D. J. , Peteraf, & Leih (2016), Shafia, M. A. et al.</p>

องค์ประกอบ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	แหล่งอ้างอิง
3. ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)	<p>(2016), Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016), Gurkan Inan, & Bititci (2015), Makkonen, H. et al. (2013), Nedzinskas, Š., et al. (2013), Wilden, R., et al.(2013), Ellonen, H.-K., et al. (2011), Teece, D. J. (2007)</p> <p>Devi, Y. et al. (2021), Venkatesh, V. C. et al. (2021), Vrontis et al. (2021), Ghasemzadeh, P.et al. (2021), Farzaneh, M. et al. (2021), Weaven, S. et al., (2021), Tabaklar, T. et al. (2021), Markovich, A., Efratand Raban (2021), Kanittha Pattanasing, K. et al. (2021), Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020), Abbas, J. et al. (2019), Kareem, M. A. et al.(2019), Zhou, S. S. et al., (2019), Mousavi, S. et al.(2018), Jantunen, A. et al. (2018), Kuo, S.-Y. et al. (2017), Pandit, D. et al.(2017), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Singh, B., & Rao, M. (2017), Shafia, M. A., et al. (2016), Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016), Wilhelm, H.,et al. (2015), พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ (2557), Gurkan Inan and Bititci(2015), Nieves, J., & Haller, S. (2014), Jiao, H., et al (2013), Makkonen, H., et al. (2013), Nedzinskas, Š., et al. (2013), Wilden, R., et al.(2013), Cao, L. (2011), Cui, Y., & Jiao, H. (2011), Ellonen, H.-K., et al. (2011), Teece, D. J. (2007)</p>

องค์ประกอบ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	แหล่งอ้างอิง
4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)	Ghasemzadeh, P. et al. (2021), Liu, C., & Yang, J. (2021), Farzaneh, M., et al. (2021), Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2021), Matarazzo, M., et al. (2021), Kanittha Pattanasing, K. et al. (2021), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020), Feng, N. et al. (2019), Abbas, J., et al. (2019), Kareem, et al. (2019), Darawong, C. (2018), Pandit, D., et al.(2017), Singh, B., & Rao, M. (2017), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015), Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015), Wilhelm, H. et al. (2015), พรสวรรค์ และคณะ(2557), Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014), Makkonen, H., et al. (2013), Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Protopogerou, A., et al. (2011)
5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)	Ghasemzadeh, P.,et al. (2021), Liu, C., & Yang, J. (2021), Farzaneh, M. et al. (2021), Arun and Ozmutlu(2021), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020), Feng, N., et al. (2019), Abbas, J., et al. (2019), Pandit, D., et al.(2017), Singh and Rao (2017), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015), Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015), Lin, et al.(2015), Lin, Y., &

องค์ประกอบ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	แหล่งอ้างอิง
6. ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)	<p>Wu, L.-Y. (2014), Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012), Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014), Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Protogerou, A. et al. (2011)</p> <p>Ghasemzadeh, P., et al. (2021), Liu, C., & Yang, J. (2021), Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2021), Matarazzo, M. et al. (2021), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020), Feng, N., et al. (2019), Abbas, J. et al. (2019), Darawong, C. (2018), Pandit, D. et al. (2017), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Teece, David Peteraf, Margaret Leih, & Sohvi. (2016), Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015), Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015), Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014), Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)</p>

1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส เช่น Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011) ได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง ความสามารถในการระบุ อธิบายและแสวงหาโอกาสในสภาพแวดล้อม Mikalef, P. (2016) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง ความสามารถในการระบุ อธิบายและแสวงหาโอกาสในสภาพแวดล้อม โดยจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสำรวจสภาพแวดล้อม การประเมินตลาดและคู่แข่ง การปรับเปลี่ยนใหม่ให้สำเร็จอย่างรวดเร็วก่อนการแข่งขัน Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง

ความสามารถในการระบุ การอธิบายและค้นหาโอกาสในสภาพแวดล้อม โดยการรวบรวมข้อมูลทางการตลาดเกี่ยวกับความต้องการของตลาด การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ในเชิงรุก Kuo, S.-Y. et al. (2017) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง การตรวจสอบ การค้นหา การระบุและการสำรวจโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ Ilmudeen, A. (2022) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง ความสามารถในการสำรวจและค้นหาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและการตลาดทั้งในประเทศและทั่วโลก จึงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ เช่น การลงทุนในกิจกรรมการวิจัย การสำรวจความต้องการของลูกค้า การประเมินผู้จัดหาวัตถุดิบและการตอบสนองของคู่แข่ง Devi, Y. et al. (2021) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง การรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม องค์กรสามารถการเรียนรู้ การกำหนดรูปแบบและเปรียบเทียบโอกาสและภัยคุกคาม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นการกำหนดตลาดเป้าหมายและการประเมินความต้องการและความชอบของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและ Vrontis, et al. (2021) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส หมายถึง กระบวนการรับรู้และอธิบายถึงโอกาสของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อรับรู้ถึงโอกาสใหม่ๆ และภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสามารถด้านการรับรู้ เป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับความอยู่รอดขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า **ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อม การระบุถึงโอกาสใหม่ๆ และคาดการณ์อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า ตามตาราง 6 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถ ด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)	1. การสำรวจสภาพแวดล้อมและ ระบุโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ	Mikalef, P. et al. (2021) Ilmudeen, A. et al. (2021)
	2. การตรวจสอบการพัฒนาสินค้า และบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	Mikalef, P. & Pateli, A. (2017) Mikalef (2016)
	3. การนำแนวคิดที่ได้ไปใช้กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่	
	4. การคาดการณ์ความไม่ต่อเนื่อง ที่เกิดขึ้น เพื่อปรับกลยุทธ์ใน การดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก	
	1. การระบุประเภทลูกค้า	Vrontis, et al. (2021)
	2. การระบุความต้องการของลูกค้า	
	3. การมีเครือข่ายที่ดี	
	4. การแสวงหาความร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอกใหม่	
	5. การพัฒนาความคิดใหม่	
	6. การสะสมความรู้	
1. การสำรวจสภาพแวดล้อมเพื่อ ค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ	Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)	
2. การตรวจสอบผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงใ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อ ลูกค้า	Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015)	
3. การตรวจสอบการพัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่า		

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	<p>สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ</p> <p>4. การทุ่มเทเวลาอย่างมากในการนำแนวคิดมาใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม</p>	
	<p>1. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>2. การสำรวจสภาพแวดล้อม เพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่</p> <p>3. การปรับผลิตภัณฑ์/บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย</p> <p>4. ธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างรวดเร็ว</p> <p>5. การส่งเสริมผลิตภัณฑ์/บริการใหม่อย่างรวดเร็ว</p> <p>6. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในโครงสร้างราคาของคู่แข่ง</p>	Arun, & Ozmutlu (2021)
	<p>1. การรวบรวมข้อมูลลูกค้าและสำรวจตลาดที่มีศักยภาพ</p> <p>2. การรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน</p>	Kuo, S.-Y. et al. (2017)

2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการคว้าโอกาส เช่น Vrontis, et al. (2021) ได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการคว้าโอกาส หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรวบรวมทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากโอกาสและสามารถจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ Kuo, et al. (2017) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจที่ถูกต้องและดำเนินการตามนั้น Schoemaker, Heaton and Teece, D. J. (2018) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคว้าโอกาสได้อย่างทันที่ ด้วยความสำเร็จในการคิดค้นและนำระบบใหม่ที่ใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ Devi, Y. et al. (2021) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส หมายถึง การคว้าโอกาสจะเกี่ยวข้องกับ 1) การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาเฉพาะของลูกค้า ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าโดยการกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมายและพัฒนาโลกเพื่อแนะนำคุณลักษณะใหม่ในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) การกำหนดขอบเขตของรูปแบบและการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ 3) การสร้างความไว้วางใจและความภักดี เป็นผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับความมุ่งมั่นและความภักดีของพนักงาน 4) ความต้องการของลูกค้า การตอบสนองของตลาดและการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีที่จำเป็นในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า **ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคว้าโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างทันที่ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ การออกแบบการบริการ การปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงการค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ตามตาราง 7 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 7 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถด้านการคว้า โอกาส (Seizing Capabilities)	1. การลงทุนเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาให้กับลูกค้า	Wilden, R., & Gudergan, S. (2017)
	2. การนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้	Wilden, R., et al. (2013)
	3. การแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะจาก พนักงาน	Wilden, R., et al. (2013)
	4. การพัฒนาการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จากลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	1. การพัฒนาขั้นตอนและบริการใหม่	Vrontis, et al. (2021)
	2. การพัฒนาการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ของลูกค้า	
	3. การมุ่งเน้นการจัดการและการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	
	4. การสร้างการปรับเปลี่ยนและปรับปรุง รูปแบบธุรกิจ	
	5. การลงทุนด้านเทคโนโลยีและการออกแบบ เพื่อเข้าถึงตลาด	
	6. การดำเนินการและบูรณาการการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ใหม่	
	1. การใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด	Markovich, A., Efratand Raban (2021)
	2. การตอบสนองต่อข้อบกพร่องที่พนักงาน แจ้งไว้	
3. การเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตามคำติชมของ ลูกค้า		
1. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อมการทำงาน	Jantunen, A. et al. (2018)	

-
2. การมุ่งมั่นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการทำ
ธุรกิจ
 3. การสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติมอย่าง
ต่อเนื่อง
 4. การพยายามโน้มน้าวทิศทางของภาค
ธุรกิจอย่างจริงจัง
-

3. ความสามารถด้านการปรับตัว(Reconfiguring Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities) เช่น Ilmudeen, A. (2022) ได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสินทรัพย์และโครงสร้างองค์กรใหม่ เมื่อองค์กรมีการเติบโตและการตลาดมีการเปลี่ยนแปลง Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ความสามารถด้านการปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว Vrontis, et al. (2021) ความสามารถด้านการปรับตัว หมายถึง การปรับเปลี่ยนใหม่เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดระเบียบทรัพยากรใหม่และเก่าเพื่อให้ได้มูลค่าสูงสุดซึ่งขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ของฝ่ายบริหาร และ Devi, Y., et al. (2021) ความสามารถด้านการปรับตัว หมายถึง การจัดการภัยคุกคามและการปรับเปลี่ยนใหม่ที่มีการออกแบบรูปแบบธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง การจัดแนวร่วมหรือการปรับแนวใหม่ความสามารถของบริษัทในการรวมและออกแบบกลยุทธ์ใหม่ กำหนดลำดับความสำคัญและปรับโครงสร้างตามนั้น เป็นปัจจัยสำคัญในการเผชิญกับความท้าทายทางสังคมและเศรษฐกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า**ความสามารถด้านการปรับตัว(Reconfiguring Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัว การปรับเปลี่ยนธุรกิจใหม่ การพัฒนาสินค้าและบริการ และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองกับต้องการของลูกค้าและการดำเนินงานที่มีความคล่องตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ตามตาราง 8 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถด้านการ ปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)	1. การปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Mikalef, P., et al. (2021)
	2. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจหรือยุติ ความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Ilmudeen, A., et al. (2021)
	3. การปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)
	4. การปรับกระบวนการทางธุรกิจใหม่เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลใหม่	Mikalef (2016)
	1. การกระจายอำนาจตัดสินใจและกิจกรรม ต่างๆ	Vrontis, et al. (2021)
	2. การบริหารจัดการธุรกิจอย่างคล่องตัว	
	3. การบูรณาการและแบ่งปันความรู้	
	4. การแจกจ่ายทรัพย์สิน	
	5. การใช้ความรู้ที่สร้างขึ้น	
	6. สนับสนุนพนักงานบริการลูกค้า	
	7. การให้รางวัลแก่พนักงานที่มุ่งเน้นการบริการ	
	8. การสื่อสารและความร่วมมือระหว่างแผนก	
	9. การสร้างข้อเสนอใหม่และพัฒนา กระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ที่มีอยู่	
	1. การพัฒนาบริการใหม่ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น	Kuo, S.-Y., et al. (2017)
2. ตระหนักถึงโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือ ความเป็นไปได้ของภัยคุกคามได้อย่าง รวดเร็ว		
3. การปรับเปลี่ยนทรัพยากรใหม่		
4. การสื่อสารกับองค์กรเครือข่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล		

องค์ประกอบของ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถเชิงพลวัต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำวิธีการจัดการรูปแบบใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน 2. วิธีการหรือกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงอย่างมาก 3. การปรับกระบวนการทางธุรกิจใหม่ที่สำคัญ 4. วิธีการใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 	Wilden, R., & Gudergan, S. (2017)

4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการเรียนรู้ เช่น Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และปรับใช้ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่ในการประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ Ilmudeen, A. (2022) ความสามารถด้านการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการขององค์กรเพื่อเรียนรู้และประเมินผลของโอกาสที่เป็นไปได้ โดยการตรวจสอบประสิทธิภาพหรือรับข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นเพื่อประเมินและระบุพื้นที่เฉพาะสำหรับการปรับปรุงเพิ่มเติม Matarazzo, M. et al. (2021) ความสามารถด้านการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ด้วยองค์ความรู้ใหม่ เมื่อมีการระบุโอกาสแล้ว องค์กรจะต้องปรับใช้และเปลี่ยนทรัพยากรใหม่ๆ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการค้นหาแนวทางแก้ไขใหม่ๆ และสร้างความรู้ใหม่ Farzaneh, M., et al. (2021) ความสามารถด้านการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาความรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการสร้าง การรักษาและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการสร้างความรู้ของสมาชิกในองค์กร และ Li and Wu (2014) ความสามารถด้านการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยผ่านการทำซ้ำและการทบทวน ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงการทำผิดพลาดซ้ำ โดยใช้บทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและยังช่วยให้สามารถสำรวจความรู้ใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้น ความสามารถในการเรียนรู้จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจผ่านกลไกการเรียนรู้ตามประสบการณ์ของผู้บริหารและการดูดซับข้อมูลและทรัพยากรจากภายนอก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าความหมาย**ความสามารถด้านการเรียนรู้(Learning Capabilities)**หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และการใช้ข้อมูลและความรู้ใหม่ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนา การสร้างและการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ใหม่เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจและใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามตาราง 9 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 9 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)	1. การระบุ ประเมินและนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่	Mikalef, P. et al. (2021)
	2. การแปลงข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่	Ilmudeen, A., et al. (2021)
	3. การปรับใช้ข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)
	4. การใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจ	Mikalef (2016)
	1. การดำเนินงานที่ให้คุณค่าและนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)
	2. การรวบรวมข้อมูลและความรู้ใหม่	Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015)
	3. การแปลงข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นความรู้ใหม่	
	4. การใช้ความรู้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	
	5. การพัฒนาความรู้ใหม่ที่มีศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	
	1. องค์กรสามารถระบุและรับความรู้จากภายในและภายนอก	Arun, & Ozmutlu (2021)
2. แผนงานและบุคคลต่างๆมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างอิสระ		

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	<ol style="list-style-type: none"> 3. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ อย่างง่ายดาย 4. มีกลไกที่ใช้งานได้จริงเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร 5. องค์กรใช้ความคิดริเริ่ม ระดมความคิด หรือมุ่งเน้นที่กลุ่ม เพื่อสร้างแนวคิด ผลิตภัณฑ์หรือการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ จาก พนักงาน 6. องค์กรสามารถเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้ เป็นความรู้ใหม่ 7. องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล ภายในและภายนอกและความรู้ในการใช้ งานที่เป็นรูปธรรมได้สำเร็จ 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีโปรแกรมการเรียนรู้ 2. การฝึกอบรมภายในบ่อยครั้ง 3. การแบ่งปันความรู้และการจัดตั้งกลุ่มการ เรียนรู้ 4. โปรแกรมการเรียนรู้ความรู้ทาง อุตสาหกรรมที่คาดการณ์ไว้เป็นประจำ 	Farzaneh, M. et al. (2021)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การระบุให้คุณค่าและนำเข้าสู่ข้อมูลและ ความรู้ใหม่ 2. การปรับใช้ข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ 3. การแปลงข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นความรู้ใหม่ 4. การใช้ความรู้เพื่อสร้างคุณค่าได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 5. การพัฒนาความรู้ใหม่ เรียนรู้สิ่งใหม่ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดสัมมนาการเรียนรู้ความรู้เป็น 	Ghasemzadeh,

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	ประจำ	P. et al. (2021)
	2. มีโอกาสภายในเพื่อการฝึกอบรมด้าน การศึกษา	
	3. การแบ่งปันและเรียนรู้องค์ความรู้ใน องค์กร	
	4. โปรแกรมการเรียนรู้ข้ามสายงานอยู่ บ่อยครั้ง	

5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการบูรณาการ เช่น Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กรและคู่ค้าทางธุรกิจ เป็นความสามารถในการปลูกฝังและใช้ประโยชน์จากความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ Ilmudeen, A. (2022) ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความสามารถในการรวบรวม การสังเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร Matarazzo, M. et al. (2021) ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง การบูรณาการความรู้ใหม่เข้าในระบบส่วนรวมเพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ Ghasezadeh, P. et al. (2021) ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง กระบวนการสร้างความสามารถและช่วยให้องค์กรบูรณาการและรวบรวมความรู้ที่แบ่งปันของบุคคลในระดับกลุ่มหรือระดับทีม Arun, & Ozmutlu (2022) ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง การสร้างความมั่นใจในความร่วมมือระหว่างแผนก การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการสร้างเครือข่ายการสื่อสารทางธุรกิจ และ Darawong, C. (2018) ความสามารถด้านการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมความรู้ระดับบุคคลและระดับทีมงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการแบ่งปันความรู้และกระบวนการแก้ปัญหาทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าความหมาย**ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ

การทำงานร่วมกันภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กร พันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพตามตาราง 10 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 10 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถ ด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)	1. การเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่มี คุณค่าอื่นๆจากพันธมิตรทางธุรกิจได้ แบบทันที	Mikalef, P. et al. (2021)
	2. การรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากคู่ค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ และลูกค้า	Ilmudeen, A. et al. (2021)
	3. การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร ทางธุรกิจเพื่อคาดการณ์ความ ต้องการและการวางแผนธุรกิจ	Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)
	4. การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	Mikalef, P. (2016)
	1. หน่วยแผนกต่างๆ ภายในองค์กรมี ความร่วมมือกันจัดการการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	Arun, & Ozmutlu (2021)
	2. มีกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันเพื่อ ตอบสนองความต้องการสถานการณ์	
	3. มีเป้าหมายของหน่วยงานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	4. มีความเข้าใจเกี่ยวกับความ รับผิดชอบและงานทางธุรกิจของแต่ละ แผนก	
	1. การรวบรวมข้อมูลลูกค้าและการ สำรวจตลาดที่มีศักยภาพ	Farzaneh, M., et al. (2021) Li, & Wu
	2. การรวบรวมข้อมูลอุตสาหกรรมเพื่อ การตัดสินใจในการบริหาร	(2014)
	3. การบูรณาการเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง กับอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่	
	4. การบันทึกและบูรณาการวิธีการและ ประสบการณ์ในอดีตในการจัดการ ปัญหาขององค์กร	

6. ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการประสานงาน เช่น Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานงานและการปรับใช้ทรัพยากร ด้วยการประสานกิจกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การทำงานร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนของงานและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ Matarazzo, M. et al. (2021) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติในการปรับใช้งานทรัพยากรและกิจกรรมภายในองค์กรใหม่เพื่อประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กร Arun, & Ozmutlu (2022) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง การปฏิบัติตามกระบวนการทางธุรกิจ การกระจายงานตามความรู้และทักษะของพนักงานและการประเมินการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม Ilmudeen, A. (2022) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง การกำหนดและดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการประสานงานระหว่างสายงานและช่องทางการประสานงานขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสทางการตลาด Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการ

ประสานงานและปรับทรัพยากรต่างๆ เพื่อสอดคล้องกันและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานงานจะช่วยให้บริษัทรวบรวมความรู้และประมวลความรู้ไว้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและสามารถรับข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการประสานงานจะทำหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการทำงานร่วมกันในสายงานเดียวกันและต่างแผนกเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์เฉพาะ และ Protogerou, A., et al. (2011) ความสามารถด้านการประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานงานแสดงถึงกระบวนการจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการบูรณาการของกิจกรรมและทักษะที่แตกต่างกัน ผ่านแนวปฏิบัติขององค์กรและนโยบายภายในที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและประสิทธิภาพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าความหมาย**ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการประสานงานการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานระหว่างฝ่ายงานภายในองค์กร และการประสานงานการทำงานร่วมกันกับคู่ค้าทางธุรกิจ ผู้จัดการจำหน่าย ลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตามตาราง 11 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตาราง 11 แสดงองค์ประกอบของความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)

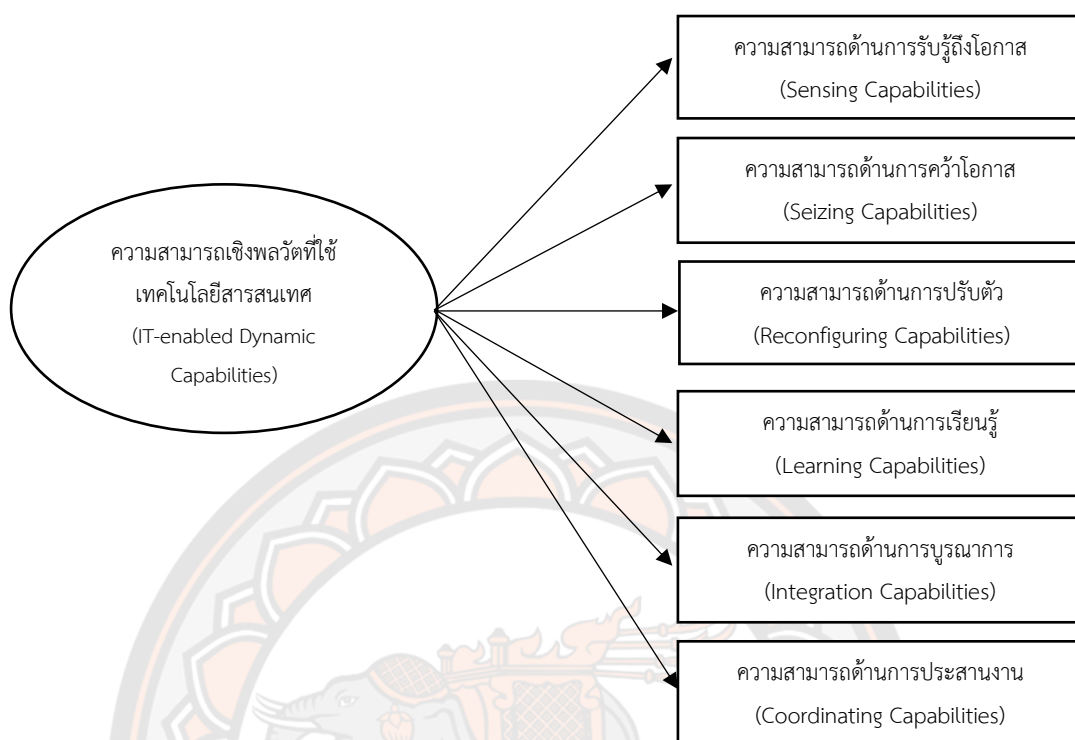
องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถด้านการ ประสานงาน (Coordinating Capabilities)	1. มีการประสานงานระหว่าง กิจกรรมการทำงานต่างๆที่มี ประสิทธิผลมากขึ้น	Mikalef, P. et al. (2021) Ilmudeen, A. et al. (2021)
	2. มีการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้า ทางธุรกิจ และผู้จัดการจำหน่ายได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	Mikalef, P., & Pateli, A. (2017)
	3. การตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลงาน ที่ได้สอดคล้องกับงานของ	

องค์ประกอบของ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถเชิงพลวัต	<p>หน่วยงานอื่นหรือพันธมิตรทางธุรกิจ</p> <p>4. การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>Arun, & Ozmutlu (2021)</p>
	<p>1. กระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ในองค์กรมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี</p> <p>2. มีการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. การแบ่งปันทรัพยากรเป็นที่ยอมรับเป็นบรรทัดฐานในองค์กร</p> <p>4. พนักงานได้รับมอบหมายงานตามสัดส่วนของความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน</p> <p>5. มีความสอดคล้องระหว่างความเชี่ยวชาญของพนักงานและกระบวนการทำงาน</p>	<p>Arun, & Ozmutlu (2021)</p>
	<p>1. มีความมั่นใจว่าผลงานขององค์กรสอดคล้องกับกับงานของผู้อื่น</p> <p>2. มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม (เช่น ข้อมูล เวลา รายงาน) ภายในกลุ่ม</p> <p>3. สมาชิกกลุ่มได้รับมอบหมายให้ทำงานตามความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน</p> <p>4. มีความมั่นใจว่ามีความเข้ากันได้ระหว่างความเชี่ยวชาญของ</p>	<p>Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011)</p>

องค์ประกอบของ ความสามารถเชิงพลวัต	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	สมาชิกในกลุ่มและกระบวนการ ทำงาน	
	1. การบูรณาการและการกำหนด มาตรฐานของกระบวนการทาง ธุรกิจ	Protogerou, A. et al. (2011)
	2. การนำเครื่องมือและเทคนิคการ จัดการล่าสุดมาใช้	
	3. การดำเนินการตามแผนธุรกิจ อย่างเป็นระบบ	

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวชี้วัดของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจด้วยการสำรวจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ สามารถระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้งเชิงรับและเชิงรุก รวมถึงการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยวิธีการพัฒนารูปแบบช่องทางการเข้าถึงสินค้าและบริการรวมถึงการชำระเงินและการส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว การออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า และประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์ 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจด้วยวิธีการปรับตัวของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค การสร้างความ

ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจและร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจด้วยวิธีการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจและการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยวิธีการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว การบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ การบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยวิธีการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกันในการทำงาน การประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานและกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
(IT-enabled Dynamic Capabilities)

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับวิถีชีวิตผู้คนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินชีวิตในยุคของการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมองหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ความสามารถเชิงพลวัตจึงมีบทบาทสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นการเน้นย้ำถึงความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีความสามารถเชิงพลวัตที่แข็งแกร่งตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Zhou, S. S. et al., 2019) เนื่องจากความสามารถเชิงพลวัตเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลและความรู้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของนวัตกรรม (Cabral, J. d. O., 2010) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (Farzaneh, M. et al., 2021) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีส่วนสนับสนุนผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นอย่างดี เนื่องจากนวัตกรรมได้รับการพิจารณาอย่างกว้างขวางว่าเป็นกลไกสำคัญสำหรับ

องค์กรในการปรับตัวและสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่ ดังนั้น “นวัตกรรม” จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย (กานต์ธีรา พลະบุตร ,2563) โดยนวัตกรรมมีหลากหลายรูปแบบทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กรธุรกิจ ระดับประเทศ รวมถึงระดับโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ แอปพลิเคชันต่างๆ ระบบและบริการออนไลน์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเอื้อต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน เช่น ระบบบริการการแพทย์ การทำงานจากที่บ้าน การศึกษาเล่าเรียน และการซื้อขายสินค้าหรือการบริการต่างๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นนวัตกรรมที่มาตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตต่างๆ เช่น ด้านสาธารณสุข ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านภัยธรรมชาติ รวมถึงด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และยังมีกรณีวิจัยเป็นจำนวนมากที่สนับสนุนว่า นวัตกรรม มีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Zhou, S. S. et al., 2019)

นวัตกรรม เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1934 โดย Schumpeter เป็นนักวิจัยคนแรกที่นิยาม นวัตกรรม ไว้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ รวมถึงเป็นแหล่งที่มาของการนำเสนอขายสินค้า หรือบริการใหม่หรืออุปทานใหม่ตลาดใหม่หรือแม้แต่วิธีการใหม่ในการดำเนินงานทางธุรกิจ (Giniuniene, & Jurksiene, 2015) โดย Schumpeter (1934) ได้กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่หรือ การบูรณาการความรู้ที่มีอยู่จะถูกเปลี่ยนเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งนวัตกรรมเป็นผลมาจาก ความสามารถในการสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์ การบูรณาการและการสังเคราะห์เพื่อนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการตลาดหรือองค์กรใหม่หรือองค์กรที่ได้รับการปรับปรุง และต่อมาทฤษฎี นวัตกรรมของ Schumpeter ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่านได้นำมาประยุกต์เพื่อใช้ในการศึกษาด้านนวัตกรรมอย่างมากมาย เช่น มุมมองของ Drucker 1985 ให้คำจำกัดความของ นวัตกรรม ไว้ว่าเป็นการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดประสงค์และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แนวคิดของ Dorf, & Byers (2008) กล่าวว่า ธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ธุรกิจจะต้องมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือมีความสามารถในการชิงนวัตกรรม โดยทั่วไป นวัตกรรม จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่สิ่งใหม่ๆ ในกิจกรรมต่างๆ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ การสร้างบริการ การผลิตตราสินค้าใหม่ การติดตั้งระบบการจัดการใหม่ การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรือสาธารณชนใหม่ เป็นต้น (Giniuniene, & Jurksiene, 2015) ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง จึงมีความ เชื่อมั่นว่า นวัตกรรม จะนำไปสู่การสร้าง ความมั่นคงทางการตลาดหรือการสร้างตลาดใหม่ได้ ทำให้ บริษัทต่างๆ เล็งเห็นความสำคัญต่อการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) นวัตกรรม จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของ องค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ซึ่งนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นทรัพยากร ที่หายาก มีคุณค่าและยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Ju et al., 2016) ดังนั้น จึงสะท้อนให้เห็นว่า

นวัตกรรม มีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆเป็นอย่างมาก เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสามารถทำให้องค์กรปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยให้องค์กรสามารถรับมือและจัดการกับวิกฤตการณ์ต่างๆ และยังเป็นการสร้างโอกาสเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค New normal (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2563)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการให้ความหมายของนวัตกรรม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้หลากหลายมิติ ซึ่งสามารถสรุปได้ ตามตาราง 12

ตาราง 12 แสดงความหมายของนวัตกรรม (Innovation)

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรม
Schumpeter (1934)	เป็นประสิทธิภาพที่เป็นผลมาจากความสามารถในการสร้างความรู้ และการใช้ประโยชน์ การบูรณาการและการสังเคราะห์เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ตลาดหรือองค์กรแบบใหม่หรือองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงอย่างมาก
Pitra (2006)	นวัตกรรมเป็นผลมาจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรและต้องมุ่งเป้าไปที่ลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม
S.-H. Wu et al. (2009)	นวัตกรรมเป็นแนวคิดใหม่ที่สร้างขึ้นโดยองค์กร เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการบริการ และกลยุทธ์ทางการตลาด นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ขยายแนวคิดใหม่นี้และเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการของตน
สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)	สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้นซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
Hana (2013)	เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ไม่จำเป็นต้องมาจากการค้นพบทางวิทยาศาสตร์ใหม่ๆ แต่อาจเกิดขึ้นจากการบูรณาการของเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว และการประยุกต์ใช้ในบริบทใหม่
Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014)	การเปลี่ยนแปลงของบริษัทไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก
N. Anderson et al. (2014)	การสร้าง ส่งเสริม และนำแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ไปใช้

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรม
	ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ในบริษัทขององค์กร
สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2565)	การทำให้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ คุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม กระบวนการผลิตใหม่ การเปิดตลาดใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่และการพัฒนาแหล่งวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าใหม่เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมวิธีการที่ทำอยู่เดิมเพื่อให้ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยนวัตกรรมจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่าง มีความแตกต่างและมีความเป็นเลิศและทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของ **นวัตกรรม (Innovation)** หมายถึง แนวคิดใหม่ๆ สินค้าหรือการบริการใหม่ที่สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและลูกค้า ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจและมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบของนวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรมจากมุมมองทางธุรกิจ เป็นกุญแจสำคัญสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและความอยู่รอดของธุรกิจ (Agarwal et al., 2003) ดังนั้น นวัตกรรมจึงมีความสำคัญและมีบทบาทในธุรกิจเป็นอย่างมาก ในการกำหนดรูปแบบของนวัตกรรม มีนักวิชาการได้กำหนดรูปแบบของนวัตกรรมออกเป็นหลากหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาของ Farzaneh, M. et al. (2021) ได้มีการประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ซึ่งจะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แปลกใหม่ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นขั้นตอนการทำงานใหม่ทั้งหมดและนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์ (Objective Innovation) จะแบ่งตามประเภทของนวัตกรรมที่แตกต่างกัน Zhou, S. S. et al. (2019) ได้แบ่งนวัตกรรม ออกเป็น 2 มิติ คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการตลาด (Market Innovation) โดยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี คือ นวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและให้ประโยชน์แก่ลูกค้าเป้าหมาย ส่วนนวัตกรรมทางการตลาด (Market Innovation) จะเกี่ยวกับกลุ่มที่กำหนดเป้าหมายกลุ่มตลาดเกิดใหม่ OECD (2005) มีการแบ่งนวัตกรรม ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation) และนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) โดยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) จะประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ส่วนนวัตกรรมที่ไม่ใช่เทคโนโลยี จะประกอบด้วย นวัตกรรมด้านการตลาดและนวัตกรรมองค์กร ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559) จำแนกนวัตกรรม ออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมบริการ โดยเฉพาะนวัตกรรมบริการเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการในภาคธุรกิจ เพื่อจะได้การบริการตรงกับความต้องการลูกค้า ส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) แบ่งประเภทของนวัตกรรม ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) 2) นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation) 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Business Process Innovation) และ 4) รูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model Innovation) และสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้มีการจำแนกนวัตกรรม เป็น ได้ 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรม สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และ 3) มิติด้านการส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation)

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมสามารถแบ่งรูปแบบได้หลากหลายมิติตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปและอธิบายประเภทของนวัตกรรม ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ทางด้านเทคโนโลยีหรือวิธีการใช้ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลผลิตขององค์กร จะอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ ดังนั้น องค์ประกอบของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ได้แก่ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี คือองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ 2) ความต้องการของตลาด คือความต้องการของผู้ใช้ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้และส่งผลทำให้ธุรกิจได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ โดยนวัตกรรมกระบวนการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัด

จำหน่ายหรือรูปแบบการจัดการองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมกระบวนการ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของ การควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท วอลท์มาร์ท ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้าและการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพจนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูกมากกว่าคู่แข่งและสามารถครองตลาดค้าปลีกในประเทศจีนที่มีกำลังซื้อมหาศาล เป็นต้น (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

3. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นการนำแนวความคิด แนวทางการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงเป็นการยกระดับประสิทธิภาพเพิ่มประสิทธิผลของการบริการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ (ซัชพล ทรงสุนทรวงศ์, 2559) โดยนวัตกรรมด้านการบริการ เป็นนวัตกรรมที่ไม่สามารถจับต้องหรือครอบครองได้ โดยมากจะอยู่ในรูปแบบของวิธีการให้บริการแบบใหม่แก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559) นวัตกรรมบริการ เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่เหนือกว่าความคาดหวัง การบริการเป็นการสร้างนวัตกรรมขององค์กรโดยรวม ทั้งที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือการบริการ และที่เป็นกระบวนการให้บริการ ซึ่งถือได้ว่านวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่สำคัญของธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจและทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น

4. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยทำให้การพัฒนา นวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง เป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ ถ้าการพัฒนา นวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยียังจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อีกด้วย (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

5. นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบและกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

6. นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) เป็นการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรไปสู่ลักษณะใหม่ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติทางธุรกิจโครงสร้างการทำงานในองค์กรหรือการจัดการความสัมพันธ์ กับหน่วยงานภายนอกองค์กร (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2565)

7. นวัตกรรมทางการตลาด (Market Innovation) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาแนวทางการตลาด ในลักษณะใหม่ ไม่ว่าจะเป็น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการบริการ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์หรือการส่งเสริมการตลาดลดจรรยาบรรณกำหนดราคาแบบใหม่ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2565)

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของนวัตกรรม จึงสรุปได้ว่า **นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)** มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางมีการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าและเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายได้ต่อไปนี้

แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

แนวคิดนวัตกรรมบริการ มีรากฐานมาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ส่วนใหญ่จะถูกพัฒนาขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง จากการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นการศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการของธุรกิจ แต่นวัตกรรมบริการเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการในธุรกิจเพื่อให้การบริการตรงกับความต้องการลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ ประโยชน์ที่จะได้รับก็คือ การเกิดความแตกต่างในการบริการ เพื่อความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นนวัตกรรมบริการ จึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริการให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและเพื่อเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ (ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์, 2559) การศึกษาของ Gustafsson, A. et al. (2020) ได้กำหนดไว้ว่า นวัตกรรมบริการ สามารถกำหนดได้ด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ต้องเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กระบวนการพัฒนา 2) การบริการต้องเป็นการบริการใหม่อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงเพื่อแสดงถึงการพัฒนาของการบริการที่มีอยู่ และ 3) ต้องสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมบริการมีหลายประเภทและสามารถ

วิเคราะห์ได้หลายมิติต่างๆ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อ นวัตกรรมของผู้ประกอบการ (Snyder, H. et al., 2016)

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัส COVID-19 มากที่สุด โดยการเข้าใช้บริการในร้านสาขา ลูกค้าจำเป็นต้องสวมหน้ากากอนามัย ตรวจวัดอุณหภูมิ เว้นระยะห่าง สิ่งเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไป ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ธุรกิจถูกบังคับให้ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับ สถานการณ์ด้วยการพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมการบริการที่มุ่งสู่ความปลอดภัยและ ความสะดวกสบายของลูกค้า (Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R., 2020)ธุรกิจค้าปลีก จำนวนมากต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ (Heinonen, K., & Strandvik, T., 2020) ดังนั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการ ธุรกิจค้าปลีกต่างก็หันมาใช้นวัตกรรมการบริการ (Service Innovation) เพื่อเปลี่ยนแปลงการ ดำเนินงานธุรกิจและเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายในขณะที่ซื้อสินค้าและใช้บริการ มากขึ้น (Pilawa, J. et al., 2022) จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมการบริการ (Service Innovation) มีความสำคัญในการสร้างความแตกต่างและการปรับปรุงความน่าดึงดูดใจของธุรกิจค้าปลีก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสำคัญและศึกษานวัตกรรมการบริการ (Service Innovation) ในบริบทของธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการให้ความหมายของ นวัตกรรมการบริการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่หลากหลายมิติ ผู้วิจัยสรุปได้ ตามตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 แสดงความหมายของนวัตกรรมการบริการ (Service Innovations)

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรมการบริการ
Chan et al. (1998)	การค้นหากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีจุดมุ่งหมายและเป็นระบบ และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบของโอกาสที่การเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือสังคม
Avlonitis et al. (2001)	นวัตกรรมบริการเป็นการบริการทางการตลาดใหม่ การบริการ ใหม่ของบริษัท กระบวนการจัดส่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงการ บริการ การขยายสายบริการ และการปรับตำแหน่งบริการ
Mayer et al. (2003)	กระบวนการบริการใหม่ เป็นแนวทางปฏิบัติใหม่ที่ให้ลูกค้าผ่าน ระบบการให้บริการที่นำเสนอโดยบริษัท รวมถึงขั้นตอน งานและ กลไกทั้งหมดที่จำเป็นในการให้บริการ
Cullen (2008)	นวัตกรรมบริการเป็นคุณค่าที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถสร้าง

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรมบริการ
	มูลค่าให้กับตนเองได้
Wu et al. (2009)	แนวคิดใหม่ที่สร้างขึ้นโดยบริษัทสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการบริการ และกลยุทธ์ทางการตลาด
Ostrom et al. (2010)	การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า พนักงาน เจ้าของธุรกิจ พันธมิตร และชุมชนผ่านข้อเสนอบริการใหม่และ/หรือที่ได้รับการปรับปรุง กระบวนการบริการ และรูปแบบธุรกิจบริการ
Den Hertog et al. (2010)	วิธีการที่เสนอการบริการแก้ไขปัญหาคือใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อ ช่วยให้ลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ
Adina et al. (2013)	กิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงาน เจ้าของ คู่ค้า และ ชุมชน ผ่านการนำเสนอและกระบวนการของบริการ รวมถึง รูปแบบธุรกิจใหม่และ/หรือที่ได้รับการปรับปรุง
Ferreira, J. J. et al. (2013)	นวัตกรรมเป็นกลไกที่บริษัทออกแบบและนำเสนอผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งใน ด้านเทคโนโลยีของตลาดและในรูปแบบการแข่งขัน
Jian, & Wang (2013)	กิจกรรมที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ให้บริการ โดยใช้วิธีการใหม่ๆ ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
Liu, S. (2013)	แนวคิดการบริการใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่เป็นช่อง ทางการติดต่อกับลูกค้า ระบบการให้บริการหรือแนวคิดทาง เทคโนโลยีที่เฉพาะรายบุคคล
Kindström et al. (2013)	แนวทางปฏิบัติที่สร้างมูลค่าผ่านการปรับปรุงหรือข้อเสนอบริการ ใหม่ กระบวนการบริการและรูปแบบการให้บริการ
Breunig et al. (2014)	ประสบการณ์บริการใหม่หรือการบริการแก้ไขปัญหาคือ ประกอบด้วย แนวคิดบริการใหม่ การโต้ตอบกับลูกค้าใหม่ ระบบ คุณค่าใหม่/พันธมิตรทางธุรกิจ รูปแบบรายได้ใหม่ หรือระบบการ จัดส่งบริการองค์กรหรือเทคโนโลยีใหม่
Lin, H.-F. et al. (2016)	การรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประกอบการใน การนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการหรือโปรโมชั่นใหม่ๆ
Witell et al. (2016)	นวัตกรรมบริการเป็นสิ่งใหม่และเป็นประโยชน์

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรมบริการ
	การสร้างแนวคิดการบริการ การส่งเสริมและการดำเนินการเพื่อปรับปรุงบริการในปัจจุบัน
ซัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559)	การนำความคิด แนวทางการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการยกระดับประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผลของการบริการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ
สัญญา ยิ้มศิริ และแววมยุรา คำสุข (2560)	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานด้านการบริการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น
Kusumadewi, & Karyono (2019)	การเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการโดยบริษัทต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเร่งกระบวนการบริการ ผ่านนวัตกรรมในระบบบริการใหม่ ที่ผสมผสานกับเทคโนโลยี
Dotzel, & Shankar (2019)	การแสวงหาประโยชน์จากแนวคิดการบริการที่แปลกใหม่เพื่อบริษัทและลูกค้าได้รับประโยชน์ใหม่ๆ
Spenceley (2019)	การนำกระบวนการใหม่มาใช้ให้บริการแก่ลูกค้า
Gustafsson et al. (2020)	กระบวนการหรือข้อเสนอใหม่ที่นำไปปฏิบัติและนำมาใช้เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของ นวัตกรรมบริการ พบว่า นักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายหลายมิติตามบริบทของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็นมิติที่สำคัญคือ 1) ด้านการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ Chan, Go, & Pine (1998), สัญญา ยิ้มศิริ และแววมยุรา คำสุข (2560) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยกระบวนการบริการผ่านนวัตกรรมในระบบบริการใหม่ที่ผสมผสานกับเทคโนโลยี Kusumadewi, & Karyono (2019) 2) ด้านการบริการใหม่ กระบวนการจัดส่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงการบริการ การขยายสายบริการ และการปรับตำแหน่งบริการ Avlonitis, Papastathopoulou, & Gounaris (2001) และ Mayer et al. (2003) กระบวนการบริการใหม่เป็นแนวทางปฏิบัติใหม่ที่ให้ลูกค้าผ่านระบบการให้บริการที่นำเสนอโดยบริษัท 3) ด้านการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า Cullen (2008) เช่นเดียวกับ Ostrom et al. (2010) และ Adina, Mihaela, Carmen, & Nicolae, (2013) Kindström et al. (2013) เป็นสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงาน เจ้าของธุรกิจ คู่ค้า และชุมชน ผ่านการนำเสนอและกระบวนการของบริการ

รวมถึงรูปแบบธุรกิจใหม่ 4) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการบริการ และกลยุทธ์ทางการตลาด Wu et al. (2009) เช่นเดียวกันกับ Ferreira, J. et al. (2013) ได้กล่าวถึงการออกแบบและนำเสนอผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบใหม่ๆ ในด้านเทคโนโลยีของตลาดและในรูปแบบการแข่งขัน ให้บริการแก่ลูกค้า ส่วน Jian, & Wang (2013) กล่าวถึงด้านกระบวนการให้บริการ โดยใช้วิธีการใหม่ๆ ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกันกับ Spenceley (2019) ที่เน้นกระบวนการใหม่มาใช้ให้บริการแก่ลูกค้า และ Gustafsson et al., (2020) กระบวนการหรือข้อเสนอใหม่ที่น่าไปปฏิบัติและนำมาใช้เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ด้านแนวคิดการบริการใหม่ ระบบการให้บริการใหม่ เพื่อเป็นช่องทางที่ติดต่อกับลูกค้า Liu (2013) รวมถึง den Hertog, et al. (2010) การบริการแก้ไขปัญหาใหม่เพื่อช่วยให้ลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ และ Breunig, et al. (2014) ที่มุ่งเน้นประสบการณ์บริการใหม่หรือการบริการที่แก้ไขปัญหามาประกอบด้วย แนวคิดบริการใหม่ การโต้ตอบกับลูกค้าใหม่ ระบบคุณค่าใหม่/พันธมิตรทางธุรกิจ รูปแบบรายได้ใหม่ หรือระบบการจัดส่งบริการองค์กรหรือเทคโนโลยีใหม่ เช่นเดียวกันกับ Witell et al., (2016) การสร้างแนวคิดการบริการ การส่งเสริมและการดำเนินการเพื่อปรับปรุงบริการในปัจจุบันให้เป็นสิ่งใหม่และเป็นประโยชน์ Thomas Dotzel, & Venkatesh, V. C. Shankar (2019) เน้นการแสวงหาประโยชน์จากแนวคิดการบริการที่แปลกใหม่เพื่อบริษัทและลูกค้าได้รับประโยชน์ใหม่ๆ และซัพพลายเชน (2559) การนำความคิด แนวทางการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจและในมุมมองของ Lin (2015) มีการกำหนดนวัตกรรมบริการตามการรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประกอบการในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการหรือโปรแกรมใหม่ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า **นวัตกรรมบริการ (Service Innovations)** หมายถึง การให้บริการของธุรกิจที่เกิดจากแนวความคิดใหม่ๆ ด้วยการสร้างการบริการใหม่ การนำเสนอการบริการ และการส่งมอบการบริการที่ผสมผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างคุณค่า สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ (Service Innovations)

การบริหารจัดการธุรกิจเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Panayides, 2006) นวัตกรรมบริการเป็นกระบวนการหรือข้อเสนอใหม่ๆ ที่ถูกนำไปปฏิบัติและนำมาใช้และสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Gustafsson et al., 2020) จึงมีความสำคัญกับธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ และใช้เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ให้มีความแตกต่างทำให้เกิดเป็นผลกำไร และสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นวัตกรรมบริการ ได้มีการจำแนกประเภทนวัตกรรมบริการจากมุมมองที่แตกต่างกันตามบริบทและบทบาทหน้าที่ และสามารถกำหนดแนวความคิดได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับมุมมองและการนำไปใช้ (Lin, 2019) มีนักวิชาการได้จำแนกประเภทนวัตกรรมบริการออกเป็นหลากหลายมิติ เช่น Gadrey et al. (1995) ได้จำแนกนวัตกรรมบริการเป็น นวัตกรรมกระบวนการและ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการ (innovations in service products) 2) นวัตกรรมสถาปัตยกรรม (architectural innovations) 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์บริการ (modifications of service products) และ 4) นวัตกรรมในกระบวนการและองค์กร (innovations in processes and organizations) Gallouj, & Weinstein (1997) ได้แบ่งนวัตกรรมบริการ ออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมบริการแบบก้าวกระโดด (radical) 2) นวัตกรรมบริการแบบเพิ่มขึ้น 3) นวัตกรรมบริการแบบการปรับปรุง (improvement) 4) นวัตกรรมบริการแบบผสมผสาน (combinatory) 5) นวัตกรรมบริการแบบเป็นทางการ (formalization) 6) นวัตกรรมบริการแบบเฉพาะกิจ (ad hoc innovations) Chanet al. (1998) ได้เสนอให้แบ่งประเภทของนวัตกรรมบริการเป็น 3 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมแบบล้ำสมัย (breakthrough innovations) 2) นวัตกรรมที่โดดเด่น (distinctive innovations) 3) นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น (incremental innovations) Hertog, P. D. (2000) ได้นำเสนอแบบจำลอง 4 มิติของ นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 1) แนวคิดการบริการ (Service concept) ซึ่งเป็นการบริการใหม่ในตลาด 2) การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Client interface) เป็นวิธีการใหม่ที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการผลิตบริการ 3) ระบบการให้บริการส่งมอบ (Service delivery system) ซึ่งครอบคลุมวิธีการใหม่ๆ ในการให้บริการกับลูกค้า 4) การใช้เทคโนโลยี (Technology) มีการใช้เทคโนโลยีที่ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ Avlonitis et al., (2001) ได้สำรวจประเภทของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงินและนำเสนอการสังเคราะห์ประเภทการบริการใหม่ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) การบริการใหม่สู่ตลาด (New to the market service) 2) การบริการใหม่ของบริษัท (New to the company service) 3) กระบวนการบริการส่งมอบใหม่ (New delivery process) 4) การ

ปรับเปลี่ยนการบริการ (Service modification) 5) การขยายสายการบริการ (Service line extension) 6) การเปลี่ยนตำแหน่งบริการ (Service repositioning)

Ostrom et al. (2010) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจการนำนวัตกรรมการบริการไปปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 1) แนวคิดบริการใหม่ (New service concept) 2) กระบวนการ (Process) และ 3) รูปแบบธุรกิจ (Business model) Den Hertog, van der Aa, & de Jong (2010) ได้นำเสนอแนวคิดนวัตกรรมการบริการใช้มุมมองความสามารถเชิงพลวัตของบริษัทต่างๆ ได้มีการจำแนกนวัตกรรมการบริการ ออกเป็น 6 มิติประกอบด้วย 1) แนวคิดการบริการใหม่ (New service concept) เป็นแนวคิดการบริการใหม่หรือข้อเสนอการบริการใหม่ที่มีคุณค่า โดยที่ผู้ให้บริการสร้างขึ้นร่วมกับลูกค้า สามารถการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ (New customer interaction) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่สำคัญ 3) ระบบคุณค่าใหม่หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (New value system/business partners) เป็นระบบที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันผลิตนวัตกรรมการบริการ เพื่อพัฒนาบริการใหม่ ที่สร้างและค้ำค่าได้รับการยอมรับมากขึ้นผ่านการรวมกันของฟังก์ชันบริการที่จัดทำโดยกลุ่มผู้ให้บริการทั้งสองฝ่ายในห่วงโซ่คุณค่า 4) รูปแบบรายได้ใหม่ (New revenue model) เป็นการพัฒนารูปแบบรายได้ที่เหมาะสมเพื่อให้เข้ากับแนวคิดการบริการใหม่ของธุรกิจ 5) ระบบการจัดส่งใหม่ด้วยองค์กร (New delivery system) เป็นแนวคิดของระบบการให้บริการและเข้าถึงลูกค้า โดยที่บริษัทที่ให้บริการเอง โดยพนักงานให้บริการสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาและนำเสนอบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ บริการใหม่ เช่น โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ทันสมัย ความสามารถรายบุคคลหรือทักษะของทีมงาน 6) ระบบการให้บริการใหม่ด้วยเทคโนโลยี (Technological service delivery system) เป็นแนวคิดการบริการด้วยตนเอง ทีมงานโครงการเสมือนจริงและอื่นๆ ซึ่งในอุตสาหกรรมบริการ ระบบจองออนไลน์และอุปกรณ์มือถือมีความสำคัญ ดังนั้นการลงทุนด้านนวัตกรรมส่วนใหญ่อยู่ในระบบ ICT ใหม่และแนวทางด้านลอจิสติกส์ การศึกษาของ Hsieh et al. (2013) ได้นำเสนอการจำแนกองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริการ จากมุมมองของผู้ประกอบการของบริษัทต่างๆ เพื่อดูรายละเอียดสาระสำคัญของนวัตกรรมการบริการ ดังนี้ 1) แนวคิดการบริการใหม่ (New service concept) (Avlonitis et al., 2001) ประกอบด้วย 1.1) การแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ (Integrated solution) หมายถึง การให้บริการแบบครบวงจรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายหรือแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยส่วนต่างๆ การแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการบริษัทต่างๆ ได้เพิ่มข้อเสนอด้านคุณค่าสำหรับลูกค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Windahl, & Lakemond, 2006) ดังนั้น จึงเป็นวิธีการสำคัญที่บริษัทต่างๆ สามารถใช้เพื่อสร้างแนวคิดการบริการใหม่สามารถวัดได้จาก การแก้ไขปัญหาที่บูรณาการของธุรกิจ 1.2) การนำเสนอความแปลกใหม่ (Novel offering) (Den Hertog, et al., 2010) หมายถึง ข้อเสนอ

ใหม่ที่ครอบคลุมการบริการที่หลากหลาย ความแตกต่างของการบริการ และการบริการใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี สามารถวัดได้จาก 1) บริการที่หลากหลาย หมายถึง การเพิ่มขอบเขตของบริการ การจัดหาบริการต่างๆ การขยายสายบริการ หรือการเพิ่มบริการใหม่ๆ ของบริษัท 2) ความแตกต่างของบริการ หมายถึง บริษัทให้บริการที่แตกต่างที่ออกสู่ตลาดใหม่และแตกต่างไปจากคู่แข่งชั้น 3) บริการใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี หมายถึง บริษัทใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างแนวคิดการบริการใหม่หรือประสบการณ์ของลูกค้า 1.3) การปรับปรุงการบริการ (Service improvement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของการบริการที่ธุรกิจนำเสนอในปัจจุบัน ประกอบด้วย การปรับปรุงการบริการที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการปรับปรุงบริการดั้งเดิม และการปรับแต่งบริการ สามารถวัดได้จาก 1) บริการที่สุภาพเรียบร้อย หมายถึง การให้บริการที่มีอยู่ทำให้เป็นการบริการระดับที่สูงขึ้น หรือการบริการเฉพาะทาง 2) ปรับปรุงบริการที่มีอยู่เดิม หมายถึง การแก้ไขหรือการปรับเปลี่ยนบริการที่มีอยู่ ซึ่งอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ หรือการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์หลักของบริษัท (Avlonitis et al., 2001) 3) เทคโนโลยีใหม่ช่วยปรับปรุงบริการที่เป็นต้นฉบับ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ปรับปรุงการบริการเดิมให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยปรับปรุงการจัดการข้อมูลของบริษัทอย่างชัดเจน เทคโนโลยีจึงสามารถพัฒนาคุณภาพของบริการได้ เช่นเดียวกับความเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Mulligan, & Gordon, 2002) 4) การปรับแต่ง/ดัดแปลงการบริการ หมายถึง การบริการที่ปรับแต่งหรือดัดแปลงให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ด้วยวิธีนี้จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากสามารถมอบมูลค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้าได้ (Day, & Montgomery, 1999) 5) การบริการที่เหนือความคาดหมาย (Beyond expectation service) หมายถึง การบริการที่แก้ไขปัญหาใหม่หรือทั่วไปให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการให้บริการในเวลา หรือสถานที่เฉพาะเกินความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าประหลาดใจและพึงพอใจ เนื่องจาก การบริการดังกล่าวเป็นมากกว่าการสนองความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่ไม่คาดคิด เป็นการตอบสนองทางอารมณ์เชิงบวก (เช่น ความประหลาดใจ ความยินดี) และทำให้เกิดความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้น (Liljander, & Strandvik, 1997) สามารถวัดได้จาก การบริการเกินความคาดหมาย 2) กระบวนการการบริการใหม่ (New service process) ประกอบด้วย 2.1) การขยายเวลาให้กับลูกค้า (Extended client interface) หมายถึง ช่องทางที่เชื่อมประสานและโต้ตอบเพื่อส่งและรับข้อมูล ความรู้หรือคำติชมระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ (เจ้าของธุรกิจ) รวมถึงการขยายเวลาให้บริการ หรือแนวทางการบริการ ที่ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการ เพื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าดั่งนั้น ผู้ให้บริการ จึงสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการผ่านการขยายเวลาได้ การโต้ตอบกับลูกค้าในประเภทการเผชิญหน้าต่างๆ สามารถวัดได้จาก 1) ขยายเวลาให้ลูกค้า 2) ขยายเวลาให้บริการ 3) แนวทางการบริการแบบขยายได้ 2.2) นวัตกรรมระบบส่งมอบบริการ (Innovated service delivery system) เป็นนวัตกรรมในระบบการให้บริการที่มี

รูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างใหม่ การปรับปรุง และการแก้ไขที่ใช้เทคโนโลยี แสดงถึง การให้ความสำคัญของการใส่ใจในการบริการ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการโดยทั่วไป ซึ่งนวัตกรรมในกระบวนการให้บริการสามารถสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมของลูกค้า (Chen et al., 2009) สามารถวัดได้จาก 1) ระบบการให้บริการใหม่ 2) ปรับปรุงระบบการให้บริการ 3) ระบบการจัดส่งบริการที่ใช้เทคโนโลยี 2.3) การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Improved supply chain) หมายถึง เป็นการปรับปรุงในกิจกรรมด้านลอจิสติกส์ ที่อำนวยความสะดวกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากผู้ผลิตไปยังลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับ บุคคล เทคโนโลยี ข้อมูล หรือทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร ทำให้บริษัทสามารถควบคุมการผลิตและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการจัดส่งให้กับลูกค้าได้อย่างแม่นยำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพและความต้องการด้านต้นทุนสำหรับการส่งมอบบริการจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ สามารถวัดได้จาก การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น กระบวนการบริการใหม่สะท้อนถึงแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของลูกค้ากับการบริการนั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ (Ding, et al. 2010) 3) รูปแบบธุรกิจบริการใหม่ (New service business model) องค์กรต่างๆ ใช้มุมมอง ความคิดหรือตรรกะใหม่ๆ กับธุรกิจบริการของตนเอง เพื่อเพิ่มผลกำไรหรือเหนือกว่าคู่แข่งชั้นประกอบด้วย 1) รูปแบบรายได้จากบริการใหม่ 2) คุณค่าความร่วมมือจากเครือข่าย 3) ส่วนแบ่งตลาดใหม่ รูปแบบธุรกิจบริการใหม่จะสะท้อนถึงมุมมองเกี่ยวกับระบบธุรกิจและทิศทางในอนาคตของธุรกิจ ประกอบด้วย 3.1) รูปแบบรายได้จากบริการใหม่ (New service revenue model) หมายถึง รูปแบบรายได้จากการบริการใหม่ นำเสนอกลไกการสร้างรายได้แบบใหม่สำหรับการบริการ โดยผ่านรูปแบบรายได้ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ หรือรูปแบบที่ใช้เทคโนโลยี จะทำให้เกิดผลกำไรและผลประโยชน์ที่มองเห็นได้สำหรับบริษัท ดังนั้น ผู้ให้บริการที่ต้องการเพิ่มกลไกการสร้างรายได้หรือลดต้นทุน สามารถนำรูปแบบรายได้ใหม่หรือปรับเปลี่ยนมาเป็นนวัตกรรมบริการได้ สามารถวัดได้จาก 1) รูปแบบรายได้ใหม่ (New revenue model) 2) การปรับปรุงรูปแบบรายได้ (Improved revenue model) 3) รูปแบบรายได้ที่ใช้เทคโนโลยี (Technology-enabled revenue model) 3.2) คุณค่าความร่วมมือกับเครือข่าย(Value network cooperation) หมายถึง คุณค่าของการปรับปรุงหรือการสร้างหุ้นส่วนภายนอกกับเครือข่าย เช่น พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิตสินค้าและความร่วมมือกับลูกค้า ประกอบด้วย 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างสององค์กรขึ้นไป ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบริการ 2) ความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิตสินค้า หมายถึง ข้อตกลงอย่างเป็นทางการในการจัดตั้งสมาคมผู้ผลิตสินค้าและผู้ซื้อด้วยกัน เพื่อเสนอการบริการ 3) ความร่วมมือกับลูกค้า หมายถึง ผู้ให้บริการทำงานร่วมกับลูกค้า เพื่อบรรลุผลการบริการ และผลลัพธ์ที่ได้ก็เป็นประโยชน์ต่อทั้งคู่ กล่าวคือ ลูกค้ามีบทบาทในการผลิตร่วมหรือการพัฒนาบริการ

ใหม่หรือบริการที่ได้รับการปรับปรุง สามารถวัดได้จาก 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic alliance) 2) ความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ (Suppliers and buyers cooperation) 3) ความร่วมมือกับลูกค้า (Customer cooperation) 4) ส่วนแบ่งตลาดใหม่ (New market segment) หมายถึง การพัฒนาบริการเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ หรือเปลี่ยนตำแหน่งการบริการที่มีอยู่ในตลาดสำหรับลูกค้าใหม่ แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์กลุ่มตลาด ด้วยการแบ่งตลาด ออกเป็นส่วนย่อยตามลักษณะของลูกค้า ความต้องการหรือภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันของลูกค้า รวมถึงบริษัทสามารถระบุกลุ่มลูกค้าใหม่ และเปลี่ยนตำแหน่งการนำเสนอบริการ หรือสร้างพื้นที่ตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่ง (Quinn et al., 2007) ดังนั้น การแบ่งส่วนตลาดใหม่ จึงเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับนวัตกรรมบริการ สามารถวัดได้จาก การสำรวจความต้องการของตลาดใหม่ (Explored new market demand) ทั้งนี้มีการศึกษาของ Pilawa et al., (2022) ได้นำเสนอองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการที่ได้มาจากมุมมองของลูกค้าที่ให้ความสนใจและประเมินนวัตกรรมบริการ จากการรับรู้ของลูกค้า กำหนดไว้ว่า ธุรกิจ(ผู้ให้บริการ) ต้องดึงดูดใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านการนำเสนอการบริการใหม่ๆ วิธีการปฏิสัมพันธ์แบบใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงมิติบริการด้านอื่นๆ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของนวัตกรรมบริการของธุรกิจ (Lin 2019) โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงในมิติที่แตกต่างกัน 4 ประการของการบริการ ได้แก่ 1) ภูมิทัศน์การบริการ (Servicescape) หมายถึง สถานที่ในการให้บริการลูกค้า ซึ่งเป็นการออกแบบทางกายภาพของสถานที่ร้านค้า รวมถึงการออกแบบการบริการในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การรับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับรู้ถึงคุณภาพการบริการ และรวมถึงรูปแบบการบริการออนไลน์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสิ่งแรกที่ลูกค้าสังเกตเห็นได้ง่าย 2) การนำเสนอ (offering) หมายถึง การนำเสนอเกี่ยวข้องกับวิธีที่ลูกค้ารับรู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทที่กำหนดหรือเรียกได้ว่า แนวคิดการบริการใหม่ ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ของการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 3) การส่งมอบ (delivery) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ของบริษัทรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการกับลูกค้า 4) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง การติดต่อระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า รวมถึงการบริการด้วยตนเองผ่านจุดเชื่อมต่ออื่นๆ

จะเห็นได้ว่า การศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ จะเน้นไปที่การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ๆ เช่น การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ แนวคิดในการให้บริการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ซัชพล ทรงสุนทรวงศ์, 2559) เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของนวัตกรรมบริการ ผู้ให้บริการต้องดึงดูดใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องผ่านการนำเสนอการบริการใหม่ๆ วิธีการปฏิสัมพันธ์แบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงด้านการบริการอื่นๆ (Lin, 2019) รวมถึงบริษัทจะต้องย้ำเตือนลูกค้าอย่างต่อเนื่องถึงนวัตกรรมบริการใหม่ๆ

(Andreassen et al., 2017) ในส่วนการศึกษาของ Heinonen, & Strandvik (2020) ได้ระบุประเภทของนวัตกรรมบริการที่แตกต่างกันและให้เหตุผลว่าสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญสำหรับธุรกิจบริการที่จะดำเนินธุรกิจ โดยใช้ฐานข้อมูลที่รวบรวมนวัตกรรม 221 รายการที่เกี่ยวข้องกับการระบาดใหญ่ของไวรัสโควิด-19 และกำหนดนวัตกรรมบริการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมบริการ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 11 หมวดหมู่ ได้แก่ 1) นวัตกรรมความคิดริเริ่มเพื่อสังคม (Social initiative innovations) โดยมุ่งเน้นที่ความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมโดยการจัดหาแพลตฟอร์มสำหรับการดำเนินการทางเศรษฐกิจหรือพฤติกรรมในชุมชน รวมถึงเว็บไซต์สำหรับการปรึกษาออนไลน์ แสดงความขอบคุณหรือให้การสนับสนุน 2) นวัตกรรมจัดส่ง (Delivery innovations) มุ่งเน้นไปที่เวลาและสถานที่ของการส่งมอบและการใช้บริการ เป็นการจัดส่งแบบไร้การสัมผัสหรือระยะไกลผ่านหุ่นยนต์ การขับรถเข้าไปรับบริการตามร้านโดยไม่ลงจากรถ (drive-through) เช่น ผู้ค้าปลีกในใช้หุ่นยนต์เพื่อจัดส่งสินค้า กลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ตร่วมมือกับบริการส่งอาหารตามสั่ง Uber Eats เพื่อให้บริการจัดส่งที่บ้าน การเสนอการช้อปปิ้งออนไลน์ด้วยบริการจัดส่งถึงบ้าน โรงแรม ร้านอาหารและบาร์จัดให้มีรูปแบบส่งกลับบ้านและแบบขับรถผ่าน 3) นวัตกรรมเว้นระยะห่างทางกายภาพ (Physical distancing innovations) มุ่งเน้นไปที่พื้นที่และสภาพแวดล้อมที่บุคคลเคลื่อนไหว นวัตกรรมนี้ช่วยให้มั่นใจถึงการดำเนินการตามมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยและระยะห่างที่เพียงพอระหว่างบุคคล ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติทางเทคนิคทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น อุปกรณ์สวมใส่สำหรับการเปิดประตูโดยไม่ต้องสัมผัสที่จับ อุปกรณ์อัจฉริยะซึ่งช่วยรักษาระยะห่างทางกายภาพที่ปลอดภัยจากผู้อื่น และสร้อยข้อมือ สำหรับตรวจสอบพฤติกรรมสัมผัสใบหน้า นวัตกรรมเว้นระยะห่างทางกายภาพที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ แอปบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นอุปกรณ์ช่วยในการมองเห็นเพื่อช่วยรักษาระยะห่างทางกายภาพอย่างปลอดภัยในที่สาธารณะ 4) นวัตกรรมทางไกล (Remote presence innovations) นวัตกรรมการปรากฏตัวทางไกลช่วยให้ผู้ใช้สามารถนำเสนอ ณ ที่หนึ่งในขณะที่อยู่ที่อื่น เช่น ในการเดินทางเสมือนจริงและประสบการณ์สถานที่ทางวัฒนธรรมจากบ้านของตัวเอง ร้านอาหาร ศิลปิน และผู้ให้บริการอื่นๆ ยังเสนอแอปพลิเคชันที่อนุญาตให้บุคคลหนึ่งได้สัมผัสกับบริการของตนแบบเสมือนหรือจากระยะไกล 5) นวัตกรรมความบันเทิง (Entertainment innovations) นวัตกรรมเหล่านี้นำเสนอเนื้อหาที่สนุกสนาน ผ่อนคลาย และน่าพึงพอใจ เช่น การแสดงดนตรีสดออนไลน์และการแข่งขันกีฬาเสมือนจริง, เทศกาลที่ถ่ายทอดสด นวัตกรรมเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ให้บริการเนื้อหา ผู้ค้าปลีกและ NGOs ที่หลากหลาย นำเสนอกิจกรรมที่มีส่วนร่วมเพื่อขจัดความเบื่อหน่าย มอบคุณค่าด้านการทำงานและสังคม 6) นวัตกรรมด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and well-being innovations) นวัตกรรมด้านสุขภาพจิตนำมาซึ่ง

ความหมายและลดความเครียดและความวิตกกังวล เช่น แอปพลิเคชันสุขภาพจิตและการเวิร์กช็อปการบำบัดเชิงสร้างสรรค์ของผู้ค้าปลีกที่เปลี่ยนช่องทางการบริการลูกค้าเพื่อให้การสนับสนุนด้านสุขภาพจิต 7) นวัตกรรมทำให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ (Professional consultation innovations) ผู้ค้าปลีกหลายรายได้สร้างบริการออนไลน์เพื่อเสริมยอดขายในร้านที่ลดลง นวัตกรรมทำให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพเหล่านี้ใช้ประสบการณ์การบริการลูกค้าในร้านเพื่อให้คำแนะนำ แหล่งข้อมูล และการสนับสนุนสำหรับการบริการตนเองของลูกค้า ตัวอย่างเช่น แบรินด์ความงาม Kieh's ได้เปลี่ยนพนักงานขายให้เป็นที่ปรึกษาเสมือนจริง เพื่อให้คำปรึกษาและการสนับสนุนเฉพาะบุคคลผ่านวิดีโอหรือแชทข้อความ แพทย์ยังใช้ซอฟต์แวร์ทางการแพทย์เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยแบบไม่ต้องสัมผัส การวินิจฉัยแบบเรียลไทม์และการตรวจสุขภาพ ร้านเบเกอรี่และร้านอาหารได้พัฒนาทรัพยากรและชุดอุปกรณ์บริการตนเอง เพื่อรองรับการเตรียมอาหารในบ้าน นวัตกรรมทั้งหมดเหล่านี้ให้คุณค่าเชิงพื้นที่และการใช้งานโดยนำเสนอบริการที่กำหนดเองซึ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล

8) นวัตกรรมเชื่อมต่อทางสังคม (Social connection innovations) มุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงบุคคลและส่งเสริมความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน นวัตกรรมจะกล่าวถึง ความสัมพันธ์และการสื่อสารของแต่ละบุคคล เช่น the Goodnight Zoom แอปเล่าเรื่อง, Google's Vemos และ Netflix Party รองรับการผลิตภาพยนตร์และซีรีส์ทางทีวีร่วมกัน และหมวดหมู่นี้ยังรวมถึงเกมโซเชียลและนวัตกรรมการออกเดทเสมือนจริง นวัตกรรมเหล่านี้รวมเอาองค์ประกอบคุณค่าทางสังคมที่ชัดเจน

9) นวัตกรรมการศึกษา (Education innovations) นวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาโดยองค์กรหลากหลายที่มีความตั้งใจในการสอนสนับสนุนการเรียนรู้ทางไกลและการพัฒนาความรู้ เช่น แพลตฟอร์มเพื่อการศึกษา และการสัมมนาผ่านเว็บทางธุรกิจ ทั้งหมดนี้ให้คุณค่าทางเทคนิคในแง่ของข้อมูลและเนื้อหาทางการศึกษา 10) นวัตกรรมประสบการณ์โควิด-19 (COVID-19 experience innovations) คือชุดของการแสดงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและชุมชนเกี่ยวกับการระบาดโควิด-19 เช่น Coronavirus Chronicles ซึ่งรวบรวมเรื่องราวส่วนตัวจากผู้คนทั่วโลกและแพลตฟอร์มคลังข้อมูลดิจิทัลล่าสุดของประสบการณ์ของผู้คนในช่วงการแพร่ระบาด 11) นวัตกรรมสาธารณะ (Public innovations) นวัตกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจและความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ ในการตอบสนองในรูปแบบใหม่ๆ ต่อความต้องการของชุมชน เช่น แอป European Parliament ซึ่งเปิดพื้นที่สำหรับคนไร้บ้านและแอปสำหรับการกักกันผู้ป่วยโควิด และการให้คำปรึกษาแบบป๊อปอัปสำหรับผู้ตกเป็นเหยื่อความรุนแรงในครอบครัว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการที่กำหนดจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นเชิงพื้นที่ การเข้าถึงสังคมและสุขภาพและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมถึงแรงจูงใจในการใช้บริการนวัตกรรม การสร้างความรู้สึกลงในการบริหารจัดการ บทบาทของลูกค้า ข้อจำกัดภายนอกและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความสัมพันธ์และแนวปฏิบัติ โดยการกำหนด

นวัตกรรมการบริการที่เกิดขึ้นจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 นั้น จะมุ่งเน้นไปที่ระยะสั้นและการแก้ไขปัญหามากกว่าการมองถึงโอกาสทางการตลาดในอนาคต

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริการที่ผ่านมา มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมการบริการในมุมมองที่แตกต่างกันตามบริบทที่ศึกษาสามารถสรุปได้ ตามตาราง 14 ดังนี้



ตาราง 14 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการ (Service Innovations)

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Pilawa et al. (2022)	Service innovativeness in retailing: Increasing the relative attractiveness during the COVID-19 pandemic	ธุรกิจค้าปลีก	ประเทศสวีเดน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ภูมิทัศน์การบริการ - การนำเสนอ - การส่งมอบ - การปฏิสัมพันธ์
Gomes et al. (2022)	The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance	บริษัทสถาปัตยกรรม และลัทธิเมื่อง 159 แห่ง จากซานตา กาทารีนา	ประเทศบราซิล	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การบริการใหม่ในตลาด - การบริการใหม่ของบริษัท - การบริการรับซ่อม - การปรับเปลี่ยนบริการที่มีอยู่ - การขยายสายบริการ
Tsou, & Chen (2020)	Dynamic capabilities, human capital, and service innovation: the case of Taiwan ICT industry	บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT)	สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการบริการใหม่ - การปรับปรุงบริการ - การบริการของบริษัทใหม่ - การปรับเปลี่ยนการบริการ - การปรับตำแหน่งการบริการ - การบริการตลาดใหม่
Sharma, & Bhat	An empirical study	ธุรกิจโรงแรม	ประเทศ	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การแสวงหาเทคนิคและวิธีการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
(2020)	exploring the relationship among human capital innovation, service innovation, competitive advantage, and employee productivity in hospitality services		อินเดีย		บริการใหม่ๆ - แนวความคิดสร้างสรรค์ - การพัฒนาธุรกิจใหม่ - กระบวนการจัดส่ง - การปรับเปลี่ยนการบริการ
Lin, C. Y. (2019)	How does perceived retail service innovativeness affect retail patronage intentions?	ธุรกิจค้าปลีก	สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	- การเสนอการบริการที่เป็นนวัตกรรมมากมาย - การเสนอการบริการด้วยตนเองที่เป็นนวัตกรรมใหม่ - การเสนอการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่
Kusumadewi, & Karyono (2019)	Impact of Service Quality and Service Innovations on Competitive Advantage in Retailing	ธุรกิจค้าปลีก	ประเทศอินโดนีเซีย	เชิงปริมาณ	- การใช้เทคโนโลยี - การบริการใหม่ - การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ - ระบบการให้บริการจัดส่ง
Kumar et al. (2020)	Cause-related marketing and service innovation in	ธุรกิจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพใน	ประเทศอินเดีย	เชิงปริมาณ	- นำเสนอแนวคิดและแนวทางที่เป็นนวัตกรรม

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
	emerging country healthcare Role of service flexibility and service climate	ตลาดเกิดใหม่			<ul style="list-style-type: none"> - การบริการที่มอบสิทธิประโยชน์ที่ไม่เหมือนใคร - แสวงหาแนวทางใหม่ในการจัดการปัญหา - การบริการที่เป็นนวัตกรรมสำหรับการติดตามและการสนับสนุนหลังการบริการ - การแก้ปัญหาลูกค้าด้วยวิธีที่เป็นนวัตกรรมใหม่
Salunke et al. (2019)	The central role of knowledge integration capability in service innovation based competitive strategy	บริษัทผู้ให้บริการ B2B	โครงการในออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอความเชี่ยวชาญของธุรกิจ - ความรวดเร็วในการบริการ/การส่งมอบ - ความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์/บริการ - การบริการการผลิตที่จัดทำให้ - วิธีการในการส่งมอบบริการ - กระบวนการจัดการทรัพยากรเพื่อนำเสนอบริการ - วิธีการประเมินคุณภาพของการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
					<ul style="list-style-type: none"> บริการที่นำเสนอ - เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต/การบริการ
Chen, K.-H. et al. (2016)	Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence	บริษัทที่ให้บริการ 850 แห่งจากอุตสาหกรรมบริการ	สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบริการใหม่ๆ - การปรับปรุงและส่งเสริมการบริการที่มีอยู่ - การบรรจุภัณฑ์ใหม่และส่งเสริมการบริการที่มีอยู่ - การขยายและส่งเสริมสายการบริการที่มีอยู่ - การแนะนำการบริการใหม่ที่คู่แข่งไม่มีในตลาด
Lin, C.-Y. (2016)	Perceived convenience retailer innovativeness: how does it affect consumers?	ร้านสะดวกซื้อในเมืองต่างๆ ในไต้หวัน	สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมบริการ - นำเสนอความแปลกใหม่ - โปรโมชันที่สร้างสรรค์ - ประสบการณ์ใหม่
Durst et al. (2015)	Service innovation and its impact: What do we know about?	ธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการในประเทศ	สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดการบริการ - การเชื่อมต่อกับลูกค้า - ระบบการให้บริการจัดส่ง

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Janssen et al. (2015)	Exploring a Multidimensional Approach to Service Innovation	บริษัทไโนเน็ท เนเธอร์แลนด์	ประเทศ เนเธอร์แลนด์	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้เทคโนโลยี - แนวคิดบริการใหม่ - ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ - ระบบคุณค่าใหม่/พันธมิตรทาง - รูปแบบรายได้ใหม่ - ระบบการจัดส่งใหม่ด้วยองค์กร - ระบบส่งมอบด้วยเทคโนโลยีใหม่
Chen, J.-S. et al. (2015)	Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement	บริษัทไต้หวัน	สาธารณรัฐ จีน(ไต้หวัน)	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบริการใหม่ๆ - การปรับปรุงและส่งเสริมบริการที่มีอยู่ - การรับแพ็คเกจและส่งเสริมบริการที่มีอยู่ - การขยายและส่งเสริมสายบริการที่มีอยู่ - การพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่สำหรับ - การพัฒนาบริการใหม่ - การแนะนำทรัพยากรใหม่เพื่อพัฒนาบริการใหม่

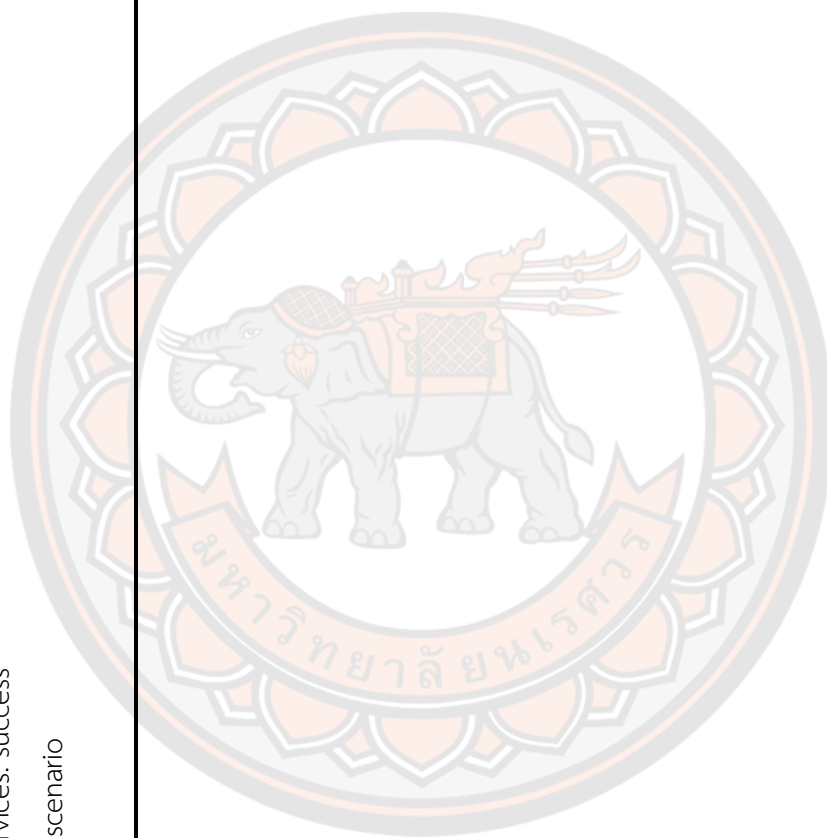
นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Oly Ndubisi, & Agarwal (2014)	Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation	บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดเล็ก (IT) ในเศรษฐกิจเอเชีย	เอเชีย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - การลดความเสี่ยงของความล้มเหลวของการพัฒนาบริการใหม่ - การนำเสนอการบริการใหม่คู่ตลาด - การนำเสนอการปรับเปลี่ยนการบริการที่มีอยู่ - การแสวงหาการบริการใหม่ๆ - การนำเสนอการบริการใหม่มากกว่าคู่แข่ง - การนำเสนอการบริการใหม่ที่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอุตสาหกรรม
Noorani (2014)	Service Innovation and Competitive Advantage	ธุรกิจออนไลน์ (B2B ออนไลน์)	Trade Key อินเดีย จีน ปากีสถาน สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) มาเลเซีย และ บังกลาเทศ	เชิงคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> -นวัตกรรมกระบวนการ -นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Hsieh et al. (2013)	A practical perspective on the classification of service innovations	บริษัท 590 แห่ง ใน 9 อุตสาหกรรม ในไต้หวัน	สาธารณรัฐ จีน(ไต้หวัน)	เชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณ	-แนวคิดการบริการใหม่ -กระบวนการบริการใหม่ -รูปแบบธุรกิจบริการใหม่
Alam (2012)	New service development in India's business-to-business financial services sector.	บริษัทที่ให้บริการ ทางการเงินระหว่าง ธุรกิจกับธุรกิจ	ประเทศ อินเดีย	เชิงปริมาณ	- การบริการใหม่สู่ตลาด - การบริการใหม่ของบริษัท - กระบวนการจัดส่งใหม่ - การปรับเปลี่ยนการบริการ - การขยายสายการบริการ - การเปลี่ยนตำแหน่งบริการ
Thakur, & Hale (2013)	Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms	อุตสาหกรรม บริการ	เศรษฐกิจที่ พัฒนาแล้ว (สหรัฐอเมริกา) และ เศรษฐกิจเกิด ใหม่ (อินเดีย)		- การบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ - การบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่ บริษัทสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ - การบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่สร้าง สายผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับบริษัท - การบริการ/สินค้าที่ออกสู่ตลาด - การบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ คุณสมบัติใหม่เทียบกับผลิตภัณฑ์ ของคู่แข่ง - การบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Den Hertog, van der Aa, & de Jong (2010)	Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework	-	-	การทบทวนวรรณกรรม	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริการซื้อของลูกค้า -แนวคิดการบริการใหม่ -ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ -คุณค่าทางธุรกิจใหม่ -รูปแบบรายได้ใหม่ -ระบบการส่งมอบจากองค์กรใหม่ -ระบบการจัดส่งใหม่ด้วยเทคโนโลยีใหม่
Wu, et al., (2009)	Service innovation in franchising convenience store: An exploratory study.	ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ	สาธารณรัฐจีน(ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> -ผลิตภัณฑ์ใหม่ -สายผลิตภัณฑ์ใหม่ -การเพิ่มไปยังสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ -การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ -การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง
Amara et al. (2009)	Patterns of innovation in knowledge-intensive business services	ธุรกิจบริการที่เน้นความรู้ (KIBS)	ประเทศแคนาดา	เชิงประจักษ์	<ul style="list-style-type: none"> -นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ -นวัตกรรมกระบวนการ -นวัตกรรมการส่งมอบ -นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ -นวัตกรรมการจัดการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
Chen, J.-S., & Tsou (2007)	Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms.	บริษัททางการเงิน 558 แห่งในไต้หวัน	สาธารณรัฐ จีน (ไต้หวัน)	เชิงปริมาณ	- นวัตกรรมการตลาด - นวัตกรรมกระบวนการ - นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
Oke (2007)	Innovation types and innovation management practices in service companies	บริษัทผู้ให้บริการ ชั้นนำจำนวน 6 ราย ในสหราชอาณาจักร	สหราชอาณาจักร (UK)	เชิงประจักษ์	- การแก้ไขบริการที่มีอยู่ - การขยายสายบริการ - การปรับบริการที่มีอยู่ให้เหมาะสม กับลูกค้าเฉพาะราย - การปรับบริการที่มีอยู่เพื่อ ตอบสนองหรือให้บริการตลาดใหม่
Den Hertog et al. (2003)	On the soft side of innovation: services innovation and its policy implications	อุตสาหกรรม การบริการ	เนเธอร์แลนด์	ทบทวน วรรณกรรม	- แนวคิดการบริการใหม่ - การเชื่อมต่อกับลูกค้าใหม่ - ระบบการให้บริการจัดส่ง - การใช้เทคโนโลยี
Avlonitis et al. (2001)	An empirically based typology of product innovativeness for new	บริษัทให้บริการ ทางการเงิน	กรีซ	เชิงปริมาณ	- ความใหม่ในการบริการของตลาด - ความใหม่ในการบริการของบริษัท - กระบวนการส่งมอบใหม่

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ
	financial services: success and failure scenario				<ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยนนการบริการ - การขยายสายการบริการ - การปรับตำแหน่งการบริการ



จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการ ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการศึกษา และนำไปใช้เป็นตัวแปรวัดของนวัตกรรมบริการในบริบทที่แตกต่างกัน ดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ

ผู้วิจัย (ปี)	นวัตกรรมบริการ (Service Innovations)									
	แนวคิดการบริการใหม่ (New service concept)			กระบวนการบริการใหม่ (New service process)			รูปแบบธุรกิจบริการใหม่ (New servicebusiness model)			
แนวคิดการบริการ	การนำเสนอการบริการ	การปรับเปลี่ยนบริการที่มียู่	การปรับปรุงการบริการ	การส่งมอบ	การขายสายบริการ	การบริการใหม่	การปรับตำแหน่งบริการ	ปฏิสัมพันธ์	การใช้เทคโนโลยี	
Pilawa, et al. (2022)	-	√	-	-	√	-	-	-	√	-
Giancarlo Gomes et al. (2021)	-	-	√	√	-	√	-	-	-	-
Tsou, & Chen (2020)	-	-	√	√	√	-	√	√	-	-
Sharma, & Bhat (2020)	√	-	√	-	√	√	-	-	-	-
Lin (2019)	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-
Kusumadewi, & Karyono (2019)	-	-	-	-	√	-	-	√	-	√
Salunke et al. (2019)	-	√	-	-	√	-	-	-	-	√
Kumar et al. (2019)	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-

ผู้วิจัย (ปี)	นวัตกรรมบริการ (Service Innovations)												
	แนวคิดการบริการใหม่ (New service concept)				กระบวนการบริการใหม่ (New service process)				รูปแบบธุรกิจบริการใหม่ (New servicebusiness model)				
	แนวคิด การบริการ	การนำเสนอ การบริการ	การปรับเปลี่ยน บริการที่มีอยู่	การปรับปรุง การบริการ	การส่งมอบ	การขยาย สายบริการ	การบริการ ใหม่	การปรับ ตำแหน่งการ บริการ	ปฏิสัมพันธ์	การใช้ เทคโนโลยี			
Chen et al. (2016)	-	√	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-
Lin (2016)	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Durst et al., (2015)	√	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	√	√
Chen et al. (2015)	-	√	-	√	-	√	-	-	-	-	-	√	√
Janssen et al. (2015)	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-
Nelson Oly Ndubisi, & James Aganwal (2014)	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-
Ibrahim Noorani (2014)	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-
Jung-Kuei Hsieh et al., (2013)	√	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-	√
Alam, I. I. (2012)	-	-	√	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-
Thakur, & Hale (2012)	-	√	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-
Den Hertog, et al. (2010)	√	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-	√	-
Wu, et al. (2009)	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	-	√	-

ผู้วิจัย (ปี)	นวัตกรรมบริการ (Service Innovations)											
	แนวคิดการบริการใหม่ (New service concept)				กระบวนการบริการใหม่ (New service process)				รูปแบบธุรกิจบริการใหม่ (New servicebusiness model)			
	แนวคิด การบริการ	การนำเสนอ การบริการ	การปรับเปลี่ยน บริการที่มีอยู่	การปรับปรุง การบริการ	การส่งมอบ	การขยาย สายบริการ	การบริการ ใหม่	การปรับ ตำแหน่งการ บริการ	ปฏิสัมพันธ์	การใช้ เทคโนโลยี		
Amara, et al. (2009)	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
Chen, & Tsou (2007)	-	√	-	-	√	-	√	-	√	-	-	-
Oke (2007)	-	-	√	√	-	√	√	-	-	-	-	-
Den Hertog et al. (2003)	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√
Avlonitis et al. (2001)	-	-	√	-	√	-	-	-	√	-	-	-
Total (25)	7	10	7	7	9	7	7	11	7	6	5	

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการข้างต้น พบว่า การศึกษานวัตกรรมบริการมีองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่หลากหลายมิติตามบริบทขององค์กร และจากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในเบื้องต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อสรุปองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ และได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวทางของ Brown (2009) อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting โดยตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายถึงความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950) ประกอบกับผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Den Hertog, van der Aa and de Jong (2010) และ Jung-Kuei Hsieh, et al. (2013), Lin (2016), Pilawa, et al. (2022) ได้นำเสนอองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการจากมุมมองของผู้ประกอบการของบริษัทต่างๆ จึงสามารถนำมาใช้วัดนวัตกรรมบริการในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของนวัตกรรมบริการได้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริการใหม่ (New Service) 2) การนำเสนอการบริการ (Offering) 3) การส่งมอบ (Delivery)

การวัดนวัตกรรมบริการ

การวัดนวัตกรรมบริการ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของนวัตกรรมบริการ ได้แก่ 1) การบริการใหม่ (New Service) 2) การนำเสนอการบริการ (Offering) 3) การส่งมอบการบริการ (Delivery) ดังตาราง 16 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 16 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	แหล่งที่มา
1. การบริการใหม่ (New Service)	Giancarlo Gomes et al., (2021), Tsou, & Chen (2020), Sharma, & Bhat (2020), Kusumadewi, & Karyono (2019), Ibrahim Noorani (2014), Jung-Kuei Hsieh, et al. (2013), Alam, I. I. (2012), Thakur, & Hale (2012), Amara, et al., (2009), Chen and Tsou (2007), Avlonitis et al. (2001), Kumar et al. (2019)

2. การนำเสนอการบริการ (Service Offering)	Pilawa, et al. (2022), Lin (2019), Salunke, et al. (2019), Chen et al. (2016), Lin (2016), Chen et al. (2015), Nelson Oly Ndubisi, & James Agarwal (2014), Amara, et al. (2009), Chenand Tsou (2007), Den Hertog, van der Aa, & de Jong (2010), Kumar, et al. (2019)
3. การส่งมอบการบริการ (Service Delivery)	Pilawa et al. (2022), Sharma, & Bhat (2020), Kusumadewi, & Karyono (2019), Salunke et al. (2019), Durst et al. (2015), Alam, I. I. (2012), Thakur, & Hale (2012), Den Hertog et al. (2010), Amara et al. (2009), Den Hertog et al. (2003), Avlonitis et al. (2001)

1. การบริการใหม่ (New Service) หมายถึง การให้บริการของธุรกิจที่มีแนวความคิดด้านการบริการใหม่ๆ ด้วยการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ นำเสนอนวัตกรรมบริการและแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่และความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังตาราง 17 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 17 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริการใหม่ (New Service)

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
การบริการใหม่ (New Service)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรักษาลูกค้า 2. การดูแลลูกค้า 3. การสื่อสารกับลูกค้า 4. ขอบเขตการให้บริการ เช่น สถานที่ในการให้บริการลูกค้า แบบมีหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์ 5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจโดยที่ 	Pilawa, et al. (2022)

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	ลดแรงคนในการทำงาน (Digital solutions) 6. มีโปรแกรมหรือระบบที่ใช้บนคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้การ ทำงานทำได้ง่ายขึ้น	
	1. การแสวงหาเทคนิคและวิธีการบริการใหม่ๆ 2. มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 3. การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ 4. การปรับเปลี่ยนการบริการ	Sharma, & Bhat (2020)
	1. การนำเสนอแนวคิดและแนวทางการ แก้ไขปัญหาที่เป็นนวัตกรรมแก่ลูกค้าเพื่อ ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น 2. การให้บริการลูกค้าที่ให้ผลประโยชน์ที่ไม่ เหมือนใคร 3. การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการ ปัญหาของลูกค้า 4. การแก้ปัญหาของลูกค้าด้วยวิธีการที่ สร้างสรรค์ 5. การให้บริการที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการ ติดตามและการส่งเสริมหลังการให้บริการ	Kumar, et al. (2019)
	1. การใช้เทคโนโลยีในการบริการ 2. มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ 3. การบริการใหม่	Kusumadewi, & Karyono (2019)
	1. การพัฒนาบริการใหม่ๆ 2. การปรับปรุงและส่งเสริมบริการที่มีอยู่ 3. การเปลี่ยนสินค้าลงในสิ่งบรรจุใหม่และ ส่งเสริมบริการที่มีอยู่ 4. การขยายและส่งเสริมสายบริการที่มีอยู่	Chen, Tsou, & Ching (2016)
	การให้บริการที่หลากหลายกว่าร้านอื่น	Lin (2016)

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	1. การพัฒนาการบริการที่มีประสบการณ์ใหม่ หรือแนวทางใหม่ๆ ให้กับลูกค้า	Den Hertog et al. (2010),
	2. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างการบริการใหม่	

2. การนำเสนอการบริการ (Service Offering) หมายถึง การนำเสนอการบริการหรือสินค้าของธุรกิจ ด้วยการนำเสนอการบริการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่าง และมีความสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจและสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันดังตาราง 18 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 18 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนำเสนอการบริการ (Service Offering)

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
การนำเสนอการบริการ (Service Offering)	1. วิธีการนำเสนอสินค้าหรือบริการ	Pilawa et al.
	2. การเข้าถึงสินค้าหรือบริการของร้านได้ง่าย	(2022)
	3. การส่งสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็ว	
	1. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่มากมาย	Konuk (2019)
	2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่	
	3. การเสนอบริการที่เป็นนวัตกรรมมากมาย	
	4. การนำเสนอสภาพแวดล้อมการช้อปปิ้งที่เป็น นวัตกรรมใหม่	
	5. การเสนอโปรโมชั่นที่เป็นนวัตกรรมใหม่	
	1. การนำเสนอบริการด้วยตนเองที่เป็น นวัตกรรมใหม่มากมาย	Lin (2019)
	2. การบริการที่หลากหลายเมื่อเทียบกับร้านอื่น	
	3. คุณภาพการบริการที่ดีกว่าร้านอื่น	
	4. การนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่เป็น นวัตกรรมมากกว่าร้านค้าอื่นๆ	

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
5. การเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่า ร้านอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเสนอการบริการด้วยตัวเองที่เป็น นวัตกรรมใหม่มากมาย 2. การนำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่น 3. การจัดโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่น 4. มีสินค้าหลากหลายให้เลือก 5. การเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ 6. การนำเสนอกลยุทธ์ส่งเสริมการขายที่เป็น นวัตกรรมใหม่ 7. การสร้างประสบการณ์ใหม่ 8. การสร้างบรรยากาศภายในร้านที่แตกต่างกัน 9. การนำเสนอสภาพแวดล้อมการชื้อขายสินค้า ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 	Lin (2016)
การนำเสนอบริการที่เป็นนวัตกรรมมากมาย		Lin (2016), Kumar et al. (2019)
การนำเสนอบริการที่เป็นนวัตกรรมมากกว่า ร้านอื่น		Lin (2016), Chen, Tsou, & Ching (2016)
การนำเสนอบริการใหม่ที่คู่แข่งไม่มี ในตลาด		Chen, et al. (2016)
การพัฒนาวิธีการใหม่ในการสร้างมูลค่าให้กับ ธุรกิจและลูกค้า		Den Hertog et al., (2010)

3. การส่งมอบการบริการ (Service Delivery) หมายถึง ระบบการส่งมอบการบริการของธุรกิจให้กับลูกค้า ด้วยรูปแบบต่างๆ มีระบบการบริการที่รวดเร็ว มีช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า และมีส่วนร่วมด้วยพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบการบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังตาราง 19 สามารถอธิบายได้ดังนี้

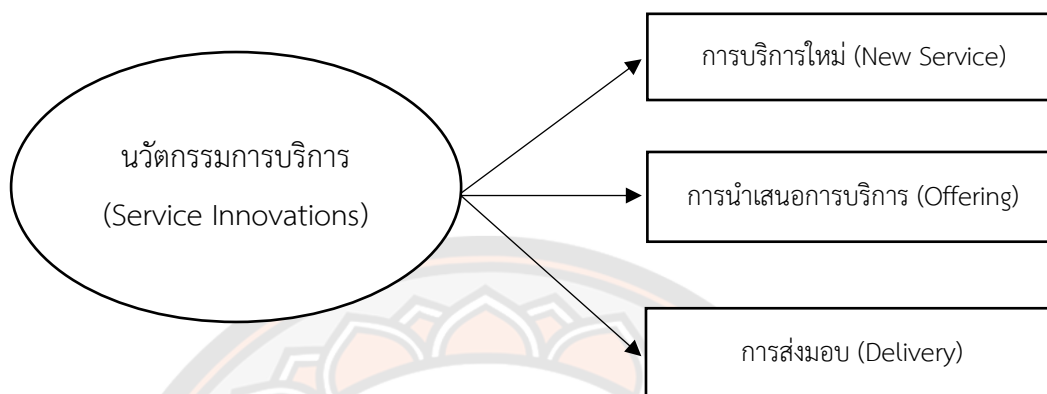
ตาราง 19 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการส่งมอบการบริการ (Service Delivery)

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
การส่งมอบการบริการ (Service Delivery)	1. วิธีการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ตามความต้องการของลูกค้า	Pilawa, et al., (2022)
	2. ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า หรือบริการ	
	มีกระบวนการจัดส่ง	Sharma, & Bhat (2020)
	การปรับปรุงประสิทธิภาพของ การบริการจัดส่งภายในองค์กร	Tsou and Chen (2020)
	มีระบบการจัดส่ง	Kusumadewi, & Karyono (2019)
	1. วิธีการในการส่งมอบบริการตาม ความต้องการของลูกค้า	Salunke, et al., (2019)
	2. ความเร็วที่ให้บริการ (เช่น การจัดส่งแบบเร่งด่วน)	
	1. การส่งมอบที่ความสะอาดสบาย	Lin (2016)
	2. การขายสินค้าที่มีคุณภาพสูง	
	3. มีบริการที่ดี	
	4. การเสนอการรับประกันราคาต่ำ	
	1. การมีส่วนร่วมด้วยพันธมิตรใหม่ใน การส่งมอบบริการของธุรกิจ	Den Hertog et al. (2010)
	2. การพัฒนาช่องทางใหม่ ในการสื่อสารกับลูกค้า	

องค์ประกอบของ นวัตกรรมบริการ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	1. การจัดส่งแบบไร้การสัมผัสหรือ ระยะไกลผ่านหุ่นยนต์	Heinonen, & Strandvik (2020)
	2. การขับรถเข้าไปรับบริการ ตามร้านโดยที่ไม่ลงจากรถ (drive- through)	
	3. การร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อ ให้บริการจัดส่งที่บ้าน	
	4. การเสนอการสั่งซื้อสินค้าผ่าน ช่องทางออนไลน์ด้วยบริการจัดส่ง ถึงบ้าน	
	5. การจัดให้มีรูปแบบส่งกลับบ้าน และแบบขับรถผ่าน	

ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการดังกล่าวและได้กำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ ดังนี้ 1) การให้บริการใหม่ (New Service) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า มีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น มีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์ มีวิธีการบริการใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้ และมีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย 2) การนำเสนอการบริการ (Service Offering) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยวิธีการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า ในปัจจุบัน นำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วยตนเอง การนำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์และโปรแกรมส่วนลดต่างๆ รวมถึงร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบของลูกค้าแต่ละพื้นที่ 3) การส่งมอบ (Service Delivery) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการมีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว มีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าและร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่ง

ถึงปลายทาง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของนวัตกรรมบริการ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ (Service Innovations)

แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

การบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่ต้องเผชิญกับผลกระทบการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 สภาพเศรษฐกิจที่ย่ำแย่และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรต่างๆต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันตามมุมมองของ Barney, J. (1991) ได้เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งได้นั้น องค์กรจะต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และใช้ทดแทนกันไม่ได้ ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่า (Barney, J., 1991) แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรภายในขององค์กรขณะที่ Porter ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นครั้งแรกในปี 1985 ในบทความเรื่อง "ความได้เปรียบทางการแข่งขัน: การสร้างและการรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่า" ตามคำนิยามแล้วความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของผลการดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปใช้จริง และองค์กรสามารถแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยผ่านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะมุ่งเน้นไปในทางด้านการตลาด (Porter, 1985)

ดังนั้น เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทรัพยากรใหม่ที่มีคุณค่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถเชิง

พลวัตเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ (Breznik, L., & Lahovnik, M., 2014) แสดงให้เห็นได้ว่า แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตได้กลายเป็นสิ่งที่จะช่วยแก้ไขและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตในปัจจุบัน (Teece, D. J. et al., 1997; Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000) โดยองค์กรที่สามารถรับรู้และคว้าโอกาสใหม่ๆ แล้วปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับโอกาสนั้นๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จะสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Teece, D. J., 2009) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจไว้หลากหลายและแตกต่างกันตามบริบท ตามตาราง 20 ดังนี้

ตาราง 20 แสดงความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

นักวิชาการ	ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Porter (1985)	บริษัทมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยผ่านต้นทุนที่ต่ำกว่า การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม
Peteraf (1993)	ความได้เปรียบในการแข่งขันคือการรักษารายได้ที่สูงกว่าปกติ
Besanko et al. (2000)	องค์กรได้รับผลกำไรทางเศรษฐกิจที่สูงกว่าอัตรากำไรเฉลี่ยในอุตสาหกรรม
Wang (2014)	ทรัพยากรหรือความสามารถที่ยากต่อการเลียนแบบและมีคุณค่าต่อบริษัทที่มีผลงานเหนือกว่าคู่แข่ง
Marichova (2014)	ความสามารถของบริษัทในการสร้างและเสนอมูลค่าให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ด้วยกลยุทธ์ที่คู่แข่งปัจจุบันไม่ได้ใช้
Timilsina (2015)	บริษัทมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง โดยการใช้ทรัพยากรและการเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน มีต้นทุนต่ำ หรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือการมุ่งเน้นตลาด มีคุณค่า นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ และการจัดการความรู้เป็น

นักวิชาการ	ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
	ต้น ส่งผลทำให้บริษัทสามารถรักษาประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าคู่แข่งได้
Chamsuk et al. (2017)	การสร้างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อแสวงหาประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์ความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม
Lee, K., & Yoo, J. (2019)	ความสามารถที่ได้รับจากคุณสมบัติและทรัพยากร ในการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน
Ferreira, J., & Coelho, A. (2020)	ผลลัพธ์ของการพัฒนาคุณลักษณะขององค์กรที่ช่วยให้สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ในลักษณะที่ทำให้คู่แข่งยากหรือเป็นไปได้
Azeem et al. (2021)	บริษัทที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง เมื่อความสามารถในการทำกำไรมากกว่า ความสามารถในการทำกำไรโดยเฉลี่ยของบริษัททั้งหมดในอุตสาหกรรม
Ameri (2021)	ความสามารถเฉพาะตัวขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการของ องค์กรที่แสดงถึงจุดแข็งของบริษัทที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีความเป็นเลิศและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งมาก ดังนั้น บริษัทจึงใช้ ทรัพยากรต่างๆ ที่ตนเป็นเจ้าของ เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะ และทรัพย์สินเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สรุปได้ว่า **ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)** หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ด้านความแตกต่าง และด้านการบริการส่งมอบที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มาจากความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า (Porter, 1985) ซึ่งการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าเป็นผลจากความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรของ

องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าที่เหนือกว่านั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเข้าด้วยกัน (Correia, R. J. et al, 2020) จากข้อมูลของ Jeng, & Pak (2016) การค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันจะกระตุ้นให้บริษัทต่างๆ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่ Porter (1980) เชื่อว่าบริษัทที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและต้นทุนที่ต่ำจะสามารถแข่งขันได้ในตลาดซึ่งจะทำให้มีผลกำไรสูงขึ้นต่อมา Porter (1985) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหัวใจขององค์กร หากองค์กรต้องการเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามหลักการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ซึ่งกลยุทธ์นี้เน้นความพยายามในการผลิตสินค้าเดียวกันหรือมาตรฐานเดียวกัน โดยลดต้นทุนการผลิต ผู้บริโภคจะได้รับสินค้าในราคาที่ต่ำหรือทำให้ราคาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค 2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความโดดเด่นในตลาดเป้าหมายได้มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทสามารถดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม มีประโยชน์มากในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในกลุ่มตลาดที่แคบลงสำหรับผู้บริโภคที่มีศักยภาพ กล่าวคือ ผู้บริโภคที่มีความต้องการค่อนข้างน้อยและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไม่คำนึงถึงราคาทั้งนี้ Porter (1991) ยังได้เสนอว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งเน้นไปที่ความสามารถขององค์กรในการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในอุตสาหกรรมหรือมีความโดดเด่นในอุตสาหกรรมเป็นที่นิยมของลูกค้า (Porter, 1991) เช่นเดียวกับ Tracey, et al. (1999) ให้เหตุผลว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการตลาด ซึ่งเป็นผลมาจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ยอมรับว่าต้นทุนและคุณภาพจะยังคงเป็นมิติความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท (Thatte, 2007) ส่วนมุมมองของ Wheelwright (1978) ได้เสนอว่า ด้านราคา ด้านคุณภาพ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความเร็วของการจัดส่ง มีความสำคัญในการแข่งขันเป็นอย่างมาก และการผลิต เวลาในการออกสู่ตลาดเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับ มุมมองของ Koufteros, et al., (1997) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ที่ประกอบด้วยด้านราคาที่แข่งขันได้ ด้านราคาพิเศษ ด้านคุณภาพที่คุ้มค่างับลูกค้า ด้านการจัดส่งที่เชื่อถือได้และด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งในการแข่งขันทางธุรกิจตามมุมมองของ Philip Kotler (2000) ได้ระบุว่ามีการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ 1) การแข่งขันด้านตราสินค้า ซึ่งองค์กรจะนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมือนกันแก่ผู้บริโภค โดยมีคุณภาพและราคาใกล้เคียงกัน 2) การแข่งขันทางอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันในวงกว้าง กล่าวคือ บริษัทที่จะเผชิญกับคู่แข่งของผลิตภัณฑ์ทุกประเภทจากบริษัทอื่นทั้งหมด 3) การแข่งขันแบบฟอร์ม หมายถึง บริษัทที่แข่งขันกับบริษัทอื่นทำให้สินค้ามีลักษณะการทำงานเหมือนกันแม้จะต่างประเภทต่างกัน 4) การแข่งขันทั่วไป

หรือเงื่อนไขที่บริษัทถือว่าผู้ขายทั้งหมดเป็นคู่แข่งกัน เพราะผู้ขายรายอื่นอาจชักจูงผู้บริโภคให้ซื้อสินค้าของบริษัทหรือไม่ ดังนั้น สภาพการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ทุกองค์กรต้องพยายามที่จะเอาชนะการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเหมาะสมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมากที่สุด โดยธุรกิจต่างๆ จึงต้องเข้าใจว่าผู้บริโภคต้องการอะไรในวันนี้และอนาคต ดังนั้น ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่องค์กรมี (Abdillah, et al., 2018)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะเห็นได้ว่า นักวิชาการได้กำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถสรุปได้ ตามตาราง 21 ดังนี้



ตาราง 21 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Ferreira, J. et al. (2021)	Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: The Moderating Role of Organizational Learning Capability	ธุรกิจ SMEs	ประเทศ โปรตุเกส	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านต้นทุน - ด้านคุณภาพ - ความน่าเชื่อถือ - ความเร็วในการจัดส่ง
Karbassi Yazdi et al. (2021)	Critical Success Factors for Competitive Advantage in Iranian Pharmaceutical Companies: A Comprehensive MCDM Approach	บริษัท เภสัชกรรม	ประเทศ อิหร่าน	วิธีการแบบ Hybrid	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านต้นทุน - ด้านคุณภาพ - ด้านการจัดส่ง - ด้านความยืดหยุ่น - ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
Vrontis, et al., (2022)	Managerial innovative capabilities, competitive advantage and performance of healthcare sector during Covid-19 pandemic period	โรงพยาบาล และศูนย์ การแพทย์	ประเทศ เลบานอน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปรับปรุงคุณภาพ - ด้านความเร็วในการส่งสินค้า - ด้านส่วนแบ่งการตลาด - ด้านราคา - ด้านการแนะนำบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Ratnawati et al. (2018)	The Role of SMEs' Innovation and Learning Orientation in Mediating the Effect of CSR Programme on SMEs' Performance and Competitive Advantage	SMEs ในมาเลเซีย เป็นหนึ่งในพื้นที่ในอินโดนีเซียที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กรับจำนวนมาก	ประเทศอินโดนีเซีย	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านราคา - ด้านคุณภาพ - ด้านความน่าเชื่อถือ - ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ - ด้านระยะเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด
Ferreira, J., & Coelho, A. (2020)	Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation	ธุรกิจ SMEs	ประเทศโปรตุเกส	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านต้นทุน - ด้านคุณภาพ - ด้านความน่าเชื่อถือ - ด้านความเร็วในการจัดส่ง
Wardana, I. M. A., & Darma, G. S. (2020)	Garment industry competitive advantage strategy during Covid-19 pandemic	อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	ประเทศอินโดนีเซีย	เชิงคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านผู้นำต้นทุน - ด้านความแตกต่าง - ด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม
Correia, R. J. et al. (2020)	Dynamic capabilities and competitive advantages as	องค์กรธุรกิจ	ประเทศโปรตุเกส	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความแตกต่าง - ด้านผู้นำด้านต้นทุน

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
	mediator variables between market orientation and business performance				
Lee, K., & Yoo, J. (2019)	How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective	บริษัทผู้ผลิต	ประเทศเกาหลี	เชิงปริมาณ	- อัตราส่วนการขยายผลิตภัณฑ์นวัตกรรม - ยอดขายผลิตภัณฑ์นวัตกรรมต่อพนักงาน
Anwar et al. (2018)	Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage	319 กิจการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในปากีสถาน ซึ่งเป็นเศรษฐกิจเกิดใหม่	ประเทศปากีสถาน	ทดสอบสมมติฐาน	- ด้านความแตกต่าง - ด้านผู้นำด้านต้นทุน
Rua, O. et al. (2018)	Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage	องค์กร (SMEs) บริษัทส่งออก	ประเทศโปรตุเกส	เชิงสำรวจและเชิงประจักษ์	- ด้านความแตกต่าง - ด้านผู้นำต้นทุน
กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช และคณะ (2559)	โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความล้ำเลิศของธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย	อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	ประเทศไทย	ใช้วิธีการเชิงปริมาณ	- ด้านการสร้าง ความแตกต่าง - ด้านต้นทุน - ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Kuo, S.-Y. et al. (2017)	The effects of dynamic capabilities, service capabilities, and competitive advantage, and organizational performance in container shipping	บริษัทขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ และบริษัทขนส่งตู้คอนเทนเนอร์	สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการให้บริการจัดส่งที่ตีกว่า - ด้านความแตกต่างจากคู่แข่ง - ด้านความได้เปรียบด้านต้นทุน - ด้านความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เหนือคู่แข่ง
Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018)	Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka An empirical investigation	ฟาร์มพืชผลส่งออกกล้วย	ศรีลังกา	เชิงประจักษ์	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านราคา - ด้านคุณภาพ - ด้านการส่งมอบ - ด้านความน่าเชื่อถือ - ด้านเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด - ด้านการแสวงหาประโยชน์ - ด้านโอกาส
Kaur, V., & Mehta, V. (2017)	Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India	อุตสาหกรรม IT	ประเทศอินเดีย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านอัตราการเติบโตของกำไรที่สูงขึ้น - ด้านส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น - ด้านอัตราการเติบโตของรายได้จากการขายที่สูงขึ้น - ด้านลูกค้าใหม่ที่มีกำไรมากขึ้น - ด้านคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีขึ้น - ด้านลูกค้าเก่าที่กำไรได้มากกว่า

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Wijetunge, W. (2016)	Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka	ธุรกิจบริการ SMEs	ประเทศศรีลังกา	เชิงปริมาณ	-ด้านราคา/ต้นทุน -ด้านคุณภาพ -ด้านการจัดส่ง -ด้านความน่าเชื่อถือ -ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ -ด้านเวลาออกสู่ตลาด
Shafia, M. A. et al. (2016)	Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organizations	องค์กรวิจัยและ เทคโนโลยี สถาบันวิจัย	อิหร่าน	เชิงปริมาณ	-ด้านต้นทุน -ด้านส่วนแบ่งการตลาด -ด้านคุณภาพ -ด้านเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด -ด้านการทดแทนการนำเข้า -ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
Kamukama et al. (2017)	Competitive advantage Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda	ธนาคารพาณิชย์	ยูกันดา	การวิจัยเชิงสำรวจ ภาคตัดขวาง A cross-sectional survey	- ด้านผู้นำต้นทุน - ด้านความแตกต่าง - ด้านการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม
Q. Tan & Sousa (2015)	Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance	-	-	การวิเคราะห์ทอิกมาน (meta-analysis)	- ด้านต้นทุนต่ำ - ด้านความแตกต่าง

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Saeidi, S. P. et al. (2015)	How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction	บริษัทผู้ผลิต และสินค้าอุปโภคบริโภค	ประเทศอิหร่าน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ - ด้านภาพลักษณ์, - ด้านตำแหน่งทางการตลาด - ด้านความแตกต่าง - ด้านการเติบโตของบริษัท - ด้านความเป็นผู้นำตลาด
พรสวรรค์ มงคลชัย อรัญญา และคณะ (2557)	ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งต่อ ความสามารถทางการแข่งขันของ ธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย	ธุรกิจส่งออกอาหาร	ประเทศไทย	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ - อัตราเติบโตของกำไร - ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ - ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
Prakash, G. (2014)	QoS in the internal supply chain: the next lever of competitive advantage and organisational performance	องค์กรยานยนต์	ประเทศอินเดีย	เชิงประจักษ์	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านคุณภาพ - ด้านการตอบสนอง - ด้านความยืดหยุ่น
Li, D.-y., & Liu, J. (2014)	Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China	บริษัทผู้ผลิต 35 แห่ง ในเศรษฐกิจเกิดใหม่	ประเทศจีน	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านอัตราการเติบโตของกำไรที่สูงขึ้น - ด้านอัตราการเติบโตของรายได้จากการขายที่สูงขึ้น - ด้านผลิตภัณฑ์ทุนการค้าเงินงาน - ด้านคุณภาพสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร	ประเทศ	วิธีดำเนินการวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012)	Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs	ธุรกิจSMEs	แอฟริกาใต้	เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น - ด้านลูกค้าเก่าที่ทำการได้มากกว่า - ด้านลูกค้าใหม่ที่มีกำไรมากขึ้น - ด้านกระบวนการสร้างโครงสร้างนวัตกรรม - ด้านนวัตกรรมทางการตลาด - ด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ - ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ - ด้านนวัตกรรมด้านปฏิบัติการ
Lechner, & Gudmundsson (2014)	Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance	บริษัทขนาด เล็ก(วิสาหกิจ) ในไอซ์แลนด์	สาธารณรัฐ ไอซ์แลนด์	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านต้นทุน - ด้านความแตกต่าง
Li, S. et al. (2006)	The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance	องค์กรที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน (SCM)	-	เชิงปริมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านราคา - ด้านต้นทุน - ด้านคุณภาพ - ด้านความน่าเชื่อถือในการจัดส่ง - ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ - ด้านระยะเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด

ตาราง 22 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผู้วิจัย(ปี)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)							
	ด้านต้นทุน	ด้านคุณภาพ	ด้านความแตกต่าง	ด้านการส่งมอบ	ด้านความน่าเชื่อถือ	ด้านราคา	ด้านส่วนแบ่งการตลาด	ด้านระยะเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด
Ferreira, J. et al. (2021)	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-
Vrontis et al. (2021)	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-
Ratnawati et al. (2021)	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓
Karbassi Yazdi, et al. (2021)	✓	✓	-	✓	-	-	-	-
Ferreira, J., & Coelho, A. (2020)	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-
Correia, R. J. et al. (2020)	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Wardana, I. M. A., & Darma, G. S. (2020)	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Anwar, M. et al. (2018)	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Orlando Rua, O. et al. (2018)	✓	-	✓	-	-	-	-	-
กรวิวัฒน์ สกกลคุณเดช และคณะ (2560)	✓	-	✓	✓	-	-	-	-
Kuo, S.-Y. et al. (2017)	✓	-	✓	✓	-	-	-	-
Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018)	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)									
ผู้วิจัย(ปี)	ด้านต้นทุน	ด้านคุณภาพ	ด้านความแตกต่าง	ด้านการส่งมอบ	ด้านความน่าเชื่อถือ	ด้านราคา	ด้านส่วนแบ่งการตลาด	ด้านระยะเวลาที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาด	
Kaur, V., & Mehta, V. (2017)	-	√	-	-	-	-	√	-	-
Wijetunge, W. (2016)	√	√	-	√	√	-	-	√	-
Shafia, M. A. et al. (2016)	√	√	-	-	-	-	√	√	-
Nixon Kamukama et al. (2016)	√	-	√	-	-	-	-	-	-
Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015)	√	-	√	-	-	-	-	-	-
Saeidi, S. P. et al. (2015)	-	√	√	-	-	-	√	-	-
พรสวัสดี มงคลชัยอรัญญา และคณะ (2557)	-	√	-	-	-	-	-	-	-
Prakash, G. (2014)	-	√	-	√	-	-	-	-	-
Li and Liu (2012)	√	√	-	-	-	-	√	-	-
Lechner, & Gudmundsson (2012)	√	-	√	-	-	-	-	-	-
Li, et al. (2006)	√	√	-	-	√	√	-	-	-
Total (23)	18	12	10	9	6	4	5	4	

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อระบุองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า มีการศึกษาในบริบทขององค์กรที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจ SMEs โรงพยาบาล ธนาคาร ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจฟาร์มพืชผล อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป องค์กรวิจัยและเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และนักวิชาการได้ให้ความสำคัญในการศึกษาองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันในมิติต่างๆ แต่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวทางของ Brown (2009) ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting โดยตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายถึงความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) 2) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) 3) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) 4) ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)

การวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวิจัยนี้ ได้กำหนดองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถอธิบายคุณลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ตามตาราง 23 จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 23 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

องค์ประกอบของ	แหล่งที่มา
ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ	
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)	Ferreira, J. et al. (2021); Vrontis et al. (2021); Ratnawati et al. (2021); Ferreira, J., & Coelho, A. (2020); Correia, R. J. et al. (2020); Anwar, M. et al. (2018); Orlando Rua, O., et al. (2018); กรธวัฒน์ สกลฤหเดช และคณะ (2560); Kuo, S.-Y. et al. (2017); Shafia, M. A., et al. (2016); Nixon Kamukama, et al. (2016); Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015); Li, & Liu (2012); Li et al. (2006)

องค์ประกอบของ ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ	แหล่งที่มา
2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)	Ferreira, J. et al. (2021); Ferreira, J., & Coelho, A. (2020); Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018); Kaur, V., & Mehta, V. (2017); Shafia, M. A., et al. (2016); พรสวรรค์ มงคลชัย อรัญญา และคณะ (2557); Prakash, G. (2014); Li, & Li (2012); Li et al. (2006)
3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)	Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015), (Correia, R. J., et al. (2020); Anwar, M. et al. (2018); Orlando Rua, O., et al. (2018); กรรวิวัฒน์ สกลคฤหเดช และคณะ (2560); Kuo, S.-Y., et al. (2017); Nixon Kamukama, et al. (2016)
4. ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)	Ferreira, J. et al. (2021), Vrontis, et al. (2021), Ferreira, J., & Coelho, A. (2020), กรรวิวัฒน์ สกลคฤหเดช และคณะ (2560), Kuo, S.-Y., et al. (2017), Sachitra, V., & Chong, S.-C.. (2018), Prakash, G. (2014), Li et al. (2006)

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน สามารถควบคุมต้นทุนและนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามตาราง 24 จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 24 แสดงองค์ประกอบของความสามารถเปรียบเทียบด้านต้นทุน (Cost)

องค์ประกอบของ ความสามารถเปรียบเทียบทาง การแข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความสามารถเปรียบเทียบด้านต้นทุน (Cost)	1. การมุ่งเน้นการลดต้นทุนในทุก กิจกรรมทางธุรกิจ	Correia, R. J. et al. (2020)
	2. กระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาโดยมีเป้าหมายเพื่อ ลดต้นทุนการผลิตอย่าง ต่อเนื่อง	
	3. การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่เป็นหลักเพื่อให้เกิดความ ประหยัดจากขนาด	
	4. การให้ความสำคัญกับเรื่อง ต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการ เลือกระบบการจัดจำหน่าย	
	1. การเข้าถึงการประหยัดจาก ขนาด	Lei (2018)
	2. การลดต้นทุนทั่วไป	
	3. การปรับปรุงประสิทธิภาพการ ผลิต	
	1. การทำงานด้วยต้นทุนที่ต่ำ ที่สุดอันเป็นผลมาจากการเพิ่ม ประสิทธิภาพของกิจกรรม	Anwar, M. et al. (2018)
	2. การสร้างความได้เปรียบด้าน ต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ	
	3. การประหยัดจากขนาด	
	1. การนำเสนอราคาที่แข่งขันได้	Ferreira, J. et al. (2021)
	2. การเสนอราคาที่ต่ำหรือต่ำกว่า คู่แข่ง	

องค์กรประกอบของ ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	3. มีความสามารถแข่งขันได้ตาม คุณภาพ	
	องค์กรมีความได้เปรียบด้าน ต้นทุน	Kuo, S.-Y., et al. (2017)
	1. การเสนอราคาที่แข่งขันได้ 2. การเสนอราคาที่ต่ำหรือต่ำกว่า คู่แข่งได้	Li, et al. (2006) Wijetunge, W. (2016)
	1. การเสนอราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คู่แข่ง 2. การเสนอราคาสินค้าที่แข่งขันได้	Ratnawati, et al. (2021)
	1. การเสนอราคาที่แข่งขันได้ 2. การเสนอราคาได้ต่ำเท่ากับ คู่แข่งรายอื่น	Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018)
	1. การลดค่าใช้จ่ายทุกหน่วยงาน ในองค์กร 2. การลดต้นทุนทุกๆขั้นตอนของ กระบวนการการผลิต 3. การตรวจสอบต้นทุนทั้งหมด อย่างใกล้ชิด 4. มีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำ กว่าคู่แข่ง	กรรวิทย์ สกลคฤหเดช (2560)

2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสม สามารถแข่งขันด้านคุณภาพกับคู่แข่งได้ รวมถึงมีการนำเสนอสินค้าและบริการที่ความน่าเชื่อถือ ตอบสนองกับความต้องการและตรงความคาดหวังของลูกค้า ตามตาราง 25 จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 25 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)

องค์ประกอบของ ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความได้เปรียบ ด้านคุณภาพ (Quality)	1. การบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	Le, & Lei (2018)
	1. การนำเสนอสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือ	Ferreira, J.
	2. การนำเสนอสินค้าที่มีความทนทานสูง	et al. (2021)
	3. การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงให้กับ ลูกค้า	
	1. มีความสามารถแข่งขันตามคุณภาพ	Li, et al. (2006)
	2. การนำเสนอสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือสูง	Wijetunge, W.
	3. มีสินค้าที่มีความทนทานสูง	(2016)
	4. การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงให้กับ ลูกค้า	
	1. สินค้ามีคุณภาพสามารถแข่งขันในตลาดได้	Ratnawati, et al.
	2. การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง	(2021),
	3. การนำเสนอสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือได้ ดีกว่าคู่แข่ง	
	4. การนำเสนอสินค้าที่มีความทนทานกว่า คู่แข่ง	
	1. มีความสามารถแข่งขันได้ตามคุณภาพ สินค้าของเรา	Sachitra, V., & Chong, S.-C.
	2. การนำเสนอสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือสูง	(2018)
	3. การนำเสนอสินค้าที่มีความทนทานสูง	
	4. การนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงให้กับ ลูกค้า	

3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการสร้างความแตกต่างของการบริการ ด้วยการนำเสนอการบริการที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเอกลักษณ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีบริการเสริมหลังการขาย และมีนวัตกรรม การบริการที่สร้างความประทับใจและดึงดูดใจลูกค้า รวมถึงมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง ตามตาราง 26 จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 26 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)

องค์ประกอบของ ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความได้เปรียบ ด้านความแตกต่าง (Differentiation)	การบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	Kuo, S.-Y. et al. (2017)
	1. การจัดหาสินค้าตามที่กำหนดเองได้	Ferreira, J. et al. (2021)
	2. การปรับเปลี่ยนสินค้าเพื่อ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	
	3. การตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าในคุณสมบัติใหม่	
	4. เป็นเจ้าแรกในตลาดในการ แนะนำสินค้าใหม่	
	5. เวลาในการออกสู่ตลาดต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม	
6. การพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็ว		
ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน	1. การสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า	Le, & Lei (2018)
	2. คุณภาพของบริการที่นำเสนอ ดีกว่าคู่แข่ง	
	3. การบริการเสริมมากมายเพิ่ม มูลค่าให้กับลูกค้า	
	4. มีนวัตกรรมการบริการ	

องค์ประกอบของ ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริการที่สร้างมูลค่าให้กับลูกค้า 2. การโฆษณาในราคาที่ย่ำกว่าคู่แข่ง 3. การใช้ประโยชน์จากการขาย สินค้าที่มีราคาสูงกว่าในท้องตลาด 4. การสร้างสินค้าพิเศษหรือ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ 5. การพัฒนาสินค้าให้เข้ากับ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของ ลูกค้า 	<p>Anwar, M. et al. (2018)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ธุรกิจเป็นเจ้าของแรกในตลาดสินค้า ใหม่ในอุตสาหกรรม 2. ธุรกิจเป็นผู้นำในการใช้กลยุทธ์การ ส่งเสริมการขายที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 3. ธุรกิจเป็นผู้นำในการใช้กลยุทธ์การ กำหนดราคาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 	<p>Correia, R. J. et al. (2020)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การผลิตและการทำการตลาดของ สินค้าหรือบริการใหม่ 2. การวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือ บริการใหม่ๆ 3. การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง 4. สินค้าหรือบริการมีตราสินค้า/ เอกลักษณ์ของบริษัท 5. การขายสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่า คู่แข่งชั้น 6. สินค้าหรือบริการที่มีความ หลากหลาย 	<p>กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช (2560)</p>

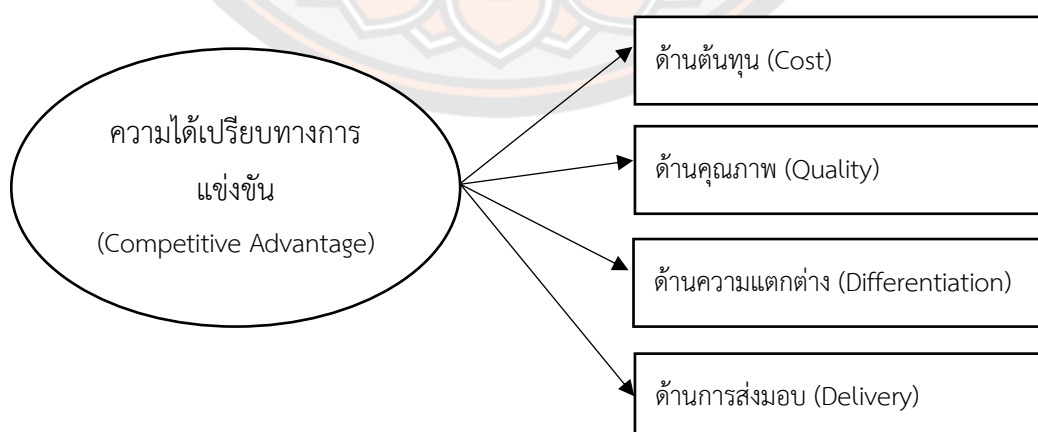
4. **ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)** หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรในด้านการจัดส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ด้วยระบบการส่งมอบสินค้า/บริการที่สะดวกและรวดเร็ว สินค้าตรงเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ มีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยตรงกับความคาดหวังของลูกค้า ตามตาราง 27 จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 27 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)

องค์ประกอบของ	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน		
ความได้เปรียบ ด้านการส่งมอบ (Delivery)	1. การบริการจัดส่งที่ดีกว่าคู่แข่ง	Kuo, S.-Y. et al. (2017)
	2. การส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการและ จำเป็น	Ratnawati et al. (2021)
	3. การจัดส่งสินค้าตรงเวลาให้กับลูกค้า เสมอ	
	4. มีวิธีการที่ในการส่งมอบสินค้าให้กับ ลูกค้าที่เชื่อถือได้	
	1. การส่งมอบสินค้าที่จำเป็น	Li et al. (2006),
	2. การจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ ตรงเวลา	
	3. การบริการจัดส่งที่เชื่อถือได้	
	1. การจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้าตรง เวลา	Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018)
	2. การส่งมอบมีความน่าเชื่อถือ	
	3. การส่งมอบสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ	
	4. การจัดส่งสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่าง รวดเร็ว	
	1. การส่งมอบสินค้าที่จำเป็น	Wijetunge, W. (2016)
2. การจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ ตรงเวลา		
3. การบริการจัดส่งที่เชื่อถือได้		

องค์ประกอบของ ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	1. การจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ตรงเวลา	Ferreira, J. et al. (2021)
	2. การบริการจัดส่งที่เชื่อถือได้	
	3. เป็นเจ้าแรกในตลาดในการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ใหม่	
	4. การออกสู่ตลาดใช้เวลาต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม	
	1. การพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการ คาดหวังของลูกค้า	กรรวิวัฒน์ สกลศุฑเดช (2560)
	2. การตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าอย่างรวดเร็ว	
	3. การจัดส่ง/ส่งมอบสินค้า/บริการอย่าง รวดเร็วและทันกำหนดเวลา	

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถสรุปได้ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากความสามารถขององค์กรในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างก็เห็นว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากจะทำให้องค์กรมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการดำเนินงาน ช่วยในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Obeidat, & Otibi, 2015) นักวิชาการมีวิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า นวัตกรรมและกระบวนการภายในองค์กร (Kaplan, & Norton, 1992) ในการบริหารจัดการองค์กร ได้มีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล เป็นการวัดความพึงพอใจในงานที่บรรลุเป้าหมายและการปรับตัวส่วนบุคคล 2) ระดับกลุ่ม เป็นการวัดขวัญกำลังใจ ความสามัคคี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) ระดับองค์กร เป็นการวัดเกี่ยวกับผลกำไร ประสิทธิภาพ ผลิตภาพ อัตราการขาดงาน อัตราการหมุนเวียน และความสามารถในการปรับตัว (Tseng, S. M., & Lee, P. S., 2014) ดังนั้น ผลการดำเนินงานขององค์กร จึงเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร มีนักวิชาการศึกษาที่ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรไว้หลากหลาย ตามตาราง 28 ดังนี้

ตาราง 28 แสดงความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

นักวิชาการ	ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร
Hronec (1994)	การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญขององค์กรและเป็นการสื่อสารว่าองค์กรกำลังทำอะไรและอย่างไร
Lebas, & Euske (2002)	ผลของการปฏิบัติงานและความสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์เดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป็นผลรวมของกระบวนการทั้งหมด
Zelman et al. (2003)	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนทรัพยากร ผ่านความรู้และความสามารถองค์กร เป็นการวัดผลการดำเนินงานองค์กรในอดีตที่ได้จากผลการดำเนินงานทางการเงิน
S. Li et al. (2006)	องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เน้นทางด้านตลาดและเป้าหมายทางการเงินได้ดี

Shiu, & Yu (2009)	การวัดและการประเมินระดับเป้าหมายที่บรรลุตามจริงของการจัดการธุรกิจตามที่คาดการณ์ไว้
Tseng, & Lee (2014)	ระดับของเป้าหมายที่องค์กรบรรลุหรือเป็นการประเมินประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มหรือองค์กร
Al-Matari et al. (2014)	กระบวนการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร
Kuo, S.-Y. et al. (2017)	ขอบเขตของผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างจากความสำเร็จตามเป้าหมาย
Wati, & Triwiyono (2018)	กิจกรรมทั้งหมดที่ดำเนินการโดยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงเวลาหนึ่ง
Smriti, & Das (2018)	ความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงและจัดการกับทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
Alrowwad et al. (2020)	ความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงและจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึงความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรและเป็นตัวแปรผลลัพธ์ขององค์กร (Richard et al., 2009) การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญของผู้จัดการในทุกองค์กร เพื่อที่จะประสบความสำเร็จนั้น การสร้างดัชนีการวัดที่ครอบคลุมที่ให้ผู้จัดการและพนักงานที่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนตามที่องค์กรกำหนด (Valmohammadi, & Ahmadi, 2015) ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด โดยทั่วไปผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะถูกกำหนดให้เป็นตัวบ่งชี้ทั้งทางการเงินและไม่ใช่งานทางการเงินที่สามารถประเมินระดับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Kaplan, & Norton, 1992) อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขหรือความรู้สึกที่สื่อสารได้เป็นผลลัพธ์ของการกระทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เปชนางค์ ยอดมณี, 2560) โดยผลการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการวัดและประเมินผลเพื่อกำหนดขอบเขตของความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง (Subagja, I. K., 2022)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างประโยชน์ และผลการดำเนินงานขององค์กร จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรง ทุกธุรกิจต่างก็ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กร จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมีนักวิชาการได้นำเสนอวิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มี ความหลากหลายในมิติต่างๆ เช่น Venkatraman, & Ramanujam (1986) และนักวิชาการอื่นๆ การศึกษานี้กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยขั้นตอนการจัดการผ่านการกระตุ้นให้พนักงาน ทำงานหนักขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงประสิทธิภาพทางการเงิน เช่น รายได้ รวม ผลกำไรหลังหักภาษีและผลตอบแทนจากการลงทุน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ส่วนแบ่งการตลาด ภาพลักษณ์องค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน Kaplan, & Norton (1996) ได้กำหนดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการใช้การวัดวิธี Balanced scorecard เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะการใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินทำให้ มีโอกาสประเมินความสามารถของผู้จัดการแต่ละมุมมองยังสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทั่ว ทั้งองค์กร Kim (2005) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบ่งการวัดเป็นมุมมองภายในและ ภายนอก โดยพิจารณาจาก 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงการนำทักษะความรู้ ของพนักงานมาใช้เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงการลดต้นทุนใน การปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือดูแลผู้มาใช้บริการด้วยความรวดเร็ว โดยไม่ทำสิ่งที่มีความ ผิดพลาดรุนแรง 2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตในองค์กรที่ได้รับการ ปรับปรุงดีขึ้น โดยมีการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีคุณภาพสูง รวมถึงการที่องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายการปฏิบัติงานสูงสุด ตลอดจนมีการปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับสิ่งที่ผู้ให้บริการได้จ่ายไป Green et al. (2008) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลอจิสติกส์ ประกอบด้วย ผลการ ดำเนินงานด้านลอจิสติกส์ 1) ความเร็วในการจัดส่ง ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ การตอบสนอง ความยืดหยุ่นในการจัดส่ง และความสามารถในการทำตามคำสั่งซื้อ 2) ผลการดำเนินงานทาง การตลาด ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลกำไร การเติบโตของกำไร ผลตอบแทนจากการขาย และ 3) ผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้แก่ การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตของ ปริมาณการขาย และการเติบโตของยอดขาย Bolat, & Yilmaz (2009) ได้แบ่งผลการดำเนินงานของ องค์กร ออกเป็น 7 ตัวชี้วัด คือ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ผลผลิต 3) การทำกำไร 4) คุณภาพ 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) คุณภาพงาน และ 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร มีหลากหลายวิธีและมีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธี Balanced scorecard เป็นการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทั่วทั้งองค์กรผ่าน 4 มุมมองที่เป็นตัวชี้วัดสะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทุกมิติ อีกทั้งยังเป็นระบบที่ทันสมัยในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การวัดทั้งมุมมองทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ช่วยให้องค์กรระบุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของธุรกิจและเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นกิจกรรม ช่วยให้องค์กรสร้างสมดุลในการวัดผลการดำเนินธุรกิจขั้นสุดท้าย การวางแผนพฤติกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรและบุคคลในองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Tran Trung Tuan, 2020) ดังนั้น วิธีการวัดผลการดำเนินงานด้วย Balanced scorecard จึงเป็นเครื่องมือการประเมินความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสมกับกับบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยจึงกำหนดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้การวัดดัชนีความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ของ (Kaplan, & Norton, 1996) เป็นการประเมินความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตหรือผลการดำเนินงานด้านพนักงาน (กัลยรัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2554) โดยผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านข้างต้น สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลการดำเนินงานขององค์กร และสะท้อนความสำเร็จขององค์กรในมิติต่างๆได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เช่น ความสำเร็จด้านการบริการใหม่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard: BSC ได้พัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งได้เขียนบทความ “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance” และได้มีการตีพิมพ์ในวารสาร Harvar Business Review ในปี ค.ศ. 1992 โดยนำเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Perspectives) เท่านั้นแต่ยังครอบคลุมการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspectives) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงจุดอ่อนของการบริหารงานขององค์กรที่ผ่านการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์กรได้ชัดเจน (Kaplan, & Norton, 1992) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้

วิธี Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan, & Norton (1992) ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
2. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

3. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

ต่อมา Kaplan, & Norton (1996) ได้พัฒนาโมเดลของการวัด Balanced Scorecard ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)
4. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของกลยุทธ์ขององค์กรและการนำไปปฏิบัติหรือการดำเนินการนั้น มีส่วนในการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเงินหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์ทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสามารถวัดได้จาก เช่น รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือมูลค่าทางเศรษฐกิจรวมเมื่อเร็ว ๆ นี้ วัตถุประสงค์ทางการเงินทางเลือกลอาจเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็วของยอดขายหรือการสร้างกระแสเงินสด (Kaplan, & Norton, 2006) เป็นตัวบ่งชี้ถึงวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ และวิธีการเพิ่มผลกำไรและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเป็นความอยู่รอดขององค์กร สามารถวัดจากกระแสเงินสด ความสำเร็จขององค์กรสามารถวัดจากการเติบโตของยอดขายและกำไรสุทธิ รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ วัดจากการเพิ่มการลงทุนในธุรกิจอื่น (Rotjanakorn et al., 2020) ประกอบด้วย การเติบโตของรายได้มีความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการประกอบกิจการ ความสามารถลดต้นทุนในการดำเนินกิจการ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง การใช้สินทรัพย์ธุรกิจ คำนึงถึงการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ผลตอบแทนจากการลงทุน การดำเนินการธุรกิจอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ความสามารถในการลดต้นทุนจากการดำเนินงาน (เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนทั้งในด้านเวลา คุณภาพ การใช้งาน และการบริการ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ รักษาความพึงพอใจของลูกค้าและมีส่วนร่วมแบ่งการตลาด (Rotjanakorn et al. 2020) ประกอบด้วย ลูกค้ามีความพึงพอใจในการซื้อสินค้าและบริการ ส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการใหม่ การติดตามความต้องการของ ลูกค้าโดยผ่านการประเมินผลการซื้อสินค้าและบริการตลอดเวลา การบริการส่งข้อมูลข่าวสารอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยที่จะสามารถรักษาลูกค้าเก่า การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อ ดึงดูดความสนใจ การกำหนดตลาดเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เป็นระบบการทำงานขององค์กร มีความสำคัญทั้งในด้านการเงินและลูกค้า การพัฒนาและการจัดการภายในที่มีความสามารถส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพด้วย ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่กระจายตรงเวลา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Rotjanakorn et al., 2020) ผู้บริหารสามารถระบุกระบวนการภายในที่สำคัญ ซึ่งต้องบรรลุความเป็นเลิศทำให้หน่วย ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าที่สามารถดึงดูดและรักษาลูกค้าในกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีผลตอบแทนทางการเงินที่ดีเยี่ยม มักจะส่งผลให้เกิดการระบุกระบวนการใหม่ทั้งหมด ซึ่งบริษัทต้องบรรลุความเป็นเลิศเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงินและลูกค้า การรวมกระบวนการนวัตกรรมเข้ากับมุมมองของกระบวนการภายในถือเป็นความแตกต่างอย่างมากของแนวทาง Balance Scorecard: BSC (Kaplan, & Norton, 2006) ประกอบด้วย ระบบการทำงานภายในธุรกิจมีความถูกต้อง ชัดเจน มีการจัดแบ่งงานออกเป็นภารกิจย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจของทุกงาน มีความพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละงาน กระบวนการมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การดำเนินการเตรียมพนักงานความพร้อมให้พนักงานเพื่อพร้อมที่จะทำงาน ธุรกิจมีความสำเร็จในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรมาจาก บุคลากร ระบบและขั้นตอนขององค์กร องค์กรต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับปรุงระบบ และการจัดวางขั้นตอนและกิจวัตรขององค์กร การวัดผลตามพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจ การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและทักษะ (Kaplan, & Norton, 2006) ความสามารถในการพัฒนาความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณค่าของสินค้าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ระบบสารสนเทศได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความพร้อมภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น (Rotjanakorn et al., 2020) ประกอบด้วย การนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การให้ขวัญกำลังใจโดยให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง (เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562)

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

เป็นการพิจารณาความสำเร็จในการแข่งขันเพื่อเพิ่มมูลค่าผู้ถือหุ้นเช่น การเจาะตลาดใหม่ เพิ่มรายได้ และส่วนต่าง โดยผ่านความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Kaplan, & Norton ,1992) สามารถวัดได้จาก ส่วนประสมการตลาด: ผลิตภัณฑ์ ราคา โปรโมชัน การขายส่วนบุคคล และการจัดจำหน่าย (Majaro, 2013)

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยจึงได้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานขององค์กร ตามตาราง 29 สามารถสรุปได้ดังนี้



ตาราง 29 แสดงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร/ธุรกิจ	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต
Phillips, & Louvieris (2005)	Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small and Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective	ธุรกิจการท่องเที่ยว การบริการ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสหราชอาณาจักร	Financial Perspective - การทำกำไร - การควบคุมงบประมาณ	Customer Perspective - คุณภาพของการบริการ - การจัดบริการลูกค้าสัมพันธ์ - ระดับความพึงพอใจของลูกค้า - อัตราการรักษาลูกค้า	Internal Process - บรรลุเป้าหมายทางการเงิน - การตรวจสอบภายใน - การลงทุนในพนักงาน - ความพึงพอใจของพนักงาน - การพัฒนาบุคลากร - การรักษาพนักงาน - บรรลุผลประกอบการ - แฉนจูงใจพนักงาน	Learning and Growth - พนักงานด้านนวัตกรรม - จำนวนสินค้า/บริการใหม่ - ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการ - เครือข่ายสัมพันธ์ - การมีส่วนร่วม - การทำงานเป็นทีม - ระดับของทักษะที่หลากหลาย
Gonzalez-Padron et al. (2010)	Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality	บริษัทข้ามชาติ 169 แห่ง	รายได้ - ยอดขาย - ผลตอบแทนจากการลงทุน - ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	- ความพึงพอใจของลูกค้า - การรักษาลูกค้าที่มีอยู่ - การดึงดูดลูกค้าใหม่ - ส่วนแบ่งการตลาด	- ความรวดเร็วของกระบวนการทางการตลาด - คุณภาพของกระบวนการทางการตลาด - การตลาด - ต้นทุนของกระบวนการทางการตลาด - การตลาด - ความยืดหยุ่นของกระบวนการทางการตลาด	- พัฒนากิจกรรมด้านกลยุทธ์ - การตลาด - พัฒนาทักษะการใช้การตลาด - พัฒนากิจกรรมวิจัย - การตลาด - พัฒนาทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความพึงพอใจในใจของพนักงาน (employee job satisfaction)
Tsamenyi et al. (2010)	Post-privatization performance and organizational	บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศกานา	- ผลกำไร (profits) - การเติบโตของยอดขาย (sales growth)	- ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) - คุณภาพการบริการ	- กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ	- ความพึงพอใจในใจของพนักงาน (employee job satisfaction)

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร/ธุรกิจ	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต
			Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
	changes: Case studies from Ghana		<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตของค่าใช้จ่าย (expense growth) 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งการตลาด (market share) 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมพนักงาน (employee training) 	
Cunha Callado & Jack (2015)	Reflective Practice Balanced scorecard metrics and specific supply chain roles	อุตสาหกรรมเกษตร-อาหารของบราซิล	<ul style="list-style-type: none"> - การทำกำไร - สภาพคล่อง - รายได้ - รายได้อุปกรณ์งาน - กำไรส่วนเกิน - ระดับหนี้สิน - ผลตอบแทนการลงทุน - ต้นทุนต่อหน่วย - ลดต้นทุน - กำไรสูงสุด - รายการทรัพย์สิน - รายได้รวม - ค่าดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า - ลูกค้าใหม่ - ความภักดีของลูกค้า - ส่วนแบ่งการตลาด - คุณค่าตราสินค้า - ความสามารถในการทำการทำ - กำไรต่อลูกค้า - รายได้ต่อลูกค้า - ความพึงพอใจของลูกค้าทางธุรกิจ - เวลาจัดส่ง - การตอบสนองต่อลูกค้า - การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด - การเพิ่มยอดขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าใหม่ - กระบวนการใหม่ - ผลผลิตต่อหน่วยธุรกิจ - การพัฒนาเวียนของสินค้า - หลังการขาย - วัฏจักรวงจรการดำเนินงาน - ทำงาน - ผู้ผลิตสินค้า - ของเสียในองค์กร - ความยืดหยุ่น - การตอบสนองต่อลูกค้า - ความล่าช้าในการจัดส่ง - การตอบสนองของผู้ผลิต - เวลาจัดเก็บ - ข้อมูลและการรวมวัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> - การลงทุนในการฝึกอบรม - การลงทุนด้านเทคโนโลยี - การลงทุนในระบบสารสนเทศ - แรงจูงใจของพนักงาน - ความสามารถของพนักงาน - ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ - ความพึงพอใจของพนักงาน - การจัดการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ - จำนวนข้อร้องเรียน - การบริหารความเสี่ยง
Shannak (2015)	The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on	บริษัท ALPHA ในตะวันออกกลางครอบคลุม 8 ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROE) - ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า - การรักษาลูกค้า - ความภักดีของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้รวมถึงการฝึกอบรม - การให้คำปรึกษา - การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหา 	

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
		องค์กร/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน
		Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
	Organizational Performance Using Balanced Scorecard	(ภูมิภาค GCC, เลบานอนและจอร์แดน) - กระแสเงินสด			- การลาออกของพนักงาน
Y.-C. Shen et al. (2016)	A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach	บริษัทไฮเทคของไต้หวัน - ผลตอบแทนจากการลงทุน - ลดต้นทุนการดำเนินงาน - ปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม - ส่วนแบ่งการตลาด - อัตราการเติบโตของยอดขาย - มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	- ความพึงพอใจของผู้ใช้ - เวลาตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้ใช้ - ง่ายต่อการเรียนรู้และใช้งาน - ยกระดับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ - การรักษาคุณภาพและความเป็นกันเอง - ผลกำไรของลูกค้า - ความพึงพอใจของลูกค้า - ต่อสินค้า/บริการ	- กระบวนการข้ามสายงานอัตโนมัติ - ความสามารถในการรวมข้ามสายงาน - ความพร้อมใช้งานของระบบไอทีและเวลาทำงาน - ปรับปรุงขั้นตอนมาตรฐาน - ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน - ดำเนินงาน - ความสามารถในการบูรณาการระบบสารสนเทศ - ลดความซับซ้อนของทรัพยากร	- ความเร็วในการอัปเดตของระบบสารสนเทศ - สื่อการฝึกอบรมพนักงาน - ข้อมูลที่เป็นนวัตกรรมใหม่ - ปรับปรุงกระบวนการ - ผีก่อบรม - จำนวนการวิจัยระบบใหม่ - ความสามารถในการปรับใช้ - ความสามารถในการในการ - สร้างสรรค์นวัตกรรม - กระบวนการ - ความสามารถในการในการนำกระบวนการใหม่มาใช้
Yacob et al. (2016)	Do Really Competitive Strategy and Allances effect on Retail Business Performance	ธุรกิจค้าปลีก - รายได้ - ค่าใช้จ่าย - รายได้สุทธิ - กระแสเงินสด - มูลค่าทรัพย์สิน	- ความพึงพอใจของลูกค้า - การรักษาลูกค้า - ส่วนแบ่งการตลาด - จุดแข็งของแบรนด์	- สินค้าคงคลัง - ค่าสั่งซื้อ - การจัดสรรทรัพยากร - ระยะเวลา / จำนวนงาน - ควบคุมคุณภาพ	- ความพึงพอใจของพนักงาน - อัตราการลาออกของพนักงาน - ทักษะของพนักงาน - การศึกษาพนักงาน - ทุนมนุษย์
Hou (2016)	Using the balanced	อุตสาหกรรมเคมี - การทำกำไร	- คุณสมบัตินวัตกรรม	- กระบวนการจัดการการ	- ทุนมนุษย์

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard				
		องค์การ/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต
	scorecard in assessing the impact of BI system usage on organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor industry	องค์กร/ธุรกิจ คอนดักเตอร์ของ ประเทศไต้หวัน	ด้านการเงิน - การเติบโตของรายได้ - โครงสร้างต้นทุน	ด้านลูกค้า - ความพึงพอใจของลูกค้า - ภาพลักษณ์องค์กร	Internal Process - ต้นทุนงาน - กระบวนการจัดการลูกค้า - กระบวนการสร้างนวัตกรรม	Learning and Growth - ทุนสารสนเทศ - ทุนองค์กร
Zahoor, & Sahaf (2018)	Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective	ธุรกิจธนาคารของ ประเทศอินเดีย	กำไรสุทธิ - ยอดขาย - ความสามารถในการ ทำกำไร	การรับรู้คุณภาพการ บริการ - ความพึงพอใจของลูกค้า - ความภักดีของลูกค้า	การสื่อสารมาตรฐานการ บริการ - การป้องกันความล้มเหลว ของบริการ - การกู้คืนความล้มเหลวของ บริการ - เทคโนโลยีการบริการ	พฤติกรรมการทำงานที่เป็น นวัตกรรมใหม่ - การเพิ่มขีดความสามารถของ พนักงาน - การฝึกอบรมพนักงาน
Tan, Y. et al. (2017)	Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry	อุตสาหกรรม ยานยนต์	รายได้จากสินค้าใหม่ - ยอดขายใหม่ (%) - วิธีการบริการใหม่ - รายได้จากลูกค้าใหม่(%)	การร้องเรียนใหม่ - ดัชนีความพึงพอใจของ ลูกค้า	การลงทุนในบริการใหม่ - จำนวนทรัพย์สินบริการ - เวลาให้บริการ	จำนวนโปรแกรมการ ฝึกอบรมที่ดำเนินการ - จำนวนผู้ผ่านการรับรอง
Owusu (2017)	Business intelligence	ธนาคารใน	การลดต้นทุนของ	ความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราการส่งมอบผลิตภัณฑ์	ความพึงพอใจในการทำงาน

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard				
		องค์การ/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	
	systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach	ประเทศกานา	องค์กร - การเพิ่มขึ้นของยอดขาย - การเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนจากการลงทุน - รายได้ที่เพิ่มขึ้น - ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น	ภาพลักษณ์ของบริษัท - ความภักดีของลูกค้า - การจัดส่งตรงเวลา - ค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ลดลง	และบริการที่ตรงเวลา - ประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง - กระบวนการทำงานและเวลาในการจัดการงานสั้นลง - การลดต้นทุนในการตัดสินใจ - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง	ของพนักงาน - คณิตศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น - พัฒนาทักษะและความชำนาญของพนักงาน - การดูแลรักษาพนักงาน - การเพิ่มผลผลิตต่อพนักงาน
Webber et al. (2018)	Remodelling the retail store for better sales performance	ธุรกิจค้าปลีกในบราซิล	มียรายได้เพิ่มขึ้น - ขายสินค้าได้มากขึ้น - ผลักดันสินค้าเพิ่มขึ้น - สามารถลดค่าใช้จ่ายคงที่เพิ่มขึ้น	- ความพึงพอใจของลูกค้า - จำนวนผู้คนในร้านเพิ่มขึ้น - จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น - ยอดขายให้กับลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	- การบริการลูกค้าดีขึ้น - เวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าลดลง - บริษัทเปิดตัวนวัตกรรมกระบวนการ (ขั้นตอนใหม่) - ร้านค้าปรับปรุงเวลาการส่งมอบและการส่งมอบ	- ความพึงพอใจของพนักงาน - พนักงานมีแรงจูงใจ - สามารถบรรลุเป้าหมาย - พนักงานมีทักษะเพิ่มขึ้น
Frederico et al. (2021)	Performance measurement for supply chains in the industry 4.0 era: a balanced scorecard approach	supply chains ของอุตสาหกรรมยุค 4.0 ประเทศเยอรมนี	- มูลค่าผู้ถือหุ้น - ระดับของการลดต้นทุน - การทำกำไร - EVA (มูลค่าเพิ่มที่ได้รับ) - EBITDA (กำไรก่อนดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าตัด	- ระดับส่วนแบ่งการตลาด - การรับรู้ลูกค้าเพิ่ม - ระดับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในกระบวนการ - ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	- ประสิทธิภาพของกระบวนการ - เวลาตอบสนอง - ระดับความยืดหยุ่น - ระดับและการเติบโตความโปร่งใส - ระดับความร่วมมือ - ระดับการลดความเสี่ยง	- ความเหมาะสมและการขยายเทคโนโลยี - ความเหมาะสมของโครงสร้างพื้นฐานต่อเทคโนโลยีใหม่ - ระดับของข้อมูลและเทคโนโลยี

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
		องค์การ/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน
		Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
Erdogan et al. (2019)	Measuring the Performance of Retailer Firms Listed in BLST under the Balanced Scorecard Perspective by Using Interval Valued Pythagorean Fuzzy AHP Based Pythagorean Fuzzy TODIM Methodology	บริษัทผู้ค้าปลีก (จำหน่าย) - ผลตอบแทนจากการขาย - มูลค่าการเงินสด - มูลค่าการซื้อขายหุ้น - อัตรากำไรสุทธิ - อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ - ผลตอบแทนการลงทุน - กำไร/มูลค่าการซื้อขาย - กำไร/เงินทุนหมุนเวียน - ต้นทุน	- ความพึงพอใจของลูกค้า - ความภักดีของลูกค้า - การขายแบบปริยซ์เข้า - การจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบบมืออาชีพ - การคืนสินค้าของลูกค้า - ลูกค้ารายใหม่ - ลูกค้าที่สูญหาย	- ระดับและการขยายการรวมกระบวนการ - ความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ - การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ - การมีส่วนร่วมในการจัดการ - การบริหารทรัพยากรบุคคลและแรงจูงใจของพนักงาน - การจัดการผลิตภัณฑ์และคุณภาพ - ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ - ลดปัญหาการดำเนินงานให้น้อยที่สุด	- ระดับความสามารถของบุคคล - ความเหมาะสมต่อกรปฏิบัติตามและข้อกำหนดทางกฎหมาย - ระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำ - ประสิทธิภาพการประสานงาน - แนวทางการหาลูกค้าใหม่ - ส่วนแบ่งการตลาด - การพัฒนาความรู้ทางธุรกิจของพนักงาน - การเพิ่มอัตราการผลิตและการใช้กำลังการผลิต - การใช้โอกาสและความพยายามต่อสู้กับภัยคุกคาม - การคิดเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการทำงาน - การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และความเมตตา - การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
		องค์กร/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน
		Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
Quezada et al. (2019)	Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มมูลค่าให้บริษัท เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุนการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ความภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้ารายย่อย ความพึงพอใจของลูกค้ารายใหญ่ เพิ่มจำนวนลูกค้า ภาพลักษณ์ของบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> คุณภาพการบริการ การบริหารการเงิน การจัดการสต็อก การจัดส่ง การควบคุมงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> การใช้เทคโนโลยีและการวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงวัฒนธรรมและความพึงพอใจของแรงงาน ปรับปรุงความสามารถของคนงาน ดัชนีประสิทธิภาพ
Bataineh et al. (2019)	The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies	<ul style="list-style-type: none"> ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> การรักษาลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ผลกำไรของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบและสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> ความเป็นอยู่ของพนักงาน ด้านข้อมูล ทุนองค์กร/ทุนทางปัญญา การจัดตั้งตำแหน่งขององค์กร การทำงานเป็นทีม
Putri et al. (2019)	Performance Measurement of SMEs of Malang Batik as a Result of Local Wisdom with Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> สินทรัพย์ของธุรกิจ (%) กำไรของธุรกิจ (%) ผลตอบแทนการลงทุน อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนลูกค้าในพื้นที่ (%) ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าทั่วประเทศ (%) ข้อร้องเรียน (%) อัตราส่วนข้อร้องเรียนการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับผลผลิตเฉลี่ย จำนวนสิทธิบัตรที่สร้างขึ้น จำนวนประเภทผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้น การใช้เทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาทักษะ ร้อยละของพนักงานที่มีฝีมือ อัตราอุบัติเหตุจากการทำงาน เงินเดือน ระดับความสะอาดภายใน

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
		องค์การ/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน
		Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
		<ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนการหมุนของเงินทุน 			<ul style="list-style-type: none"> - การทำงาน - แรงงานท้องถิ่น(%) - อัตราการเข้าร่วมของพนักงาน
Tuan (2020)	The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการทวงหนี้ของลูกค้า - ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น - ผลตอบแทนการลงทุน - อัตรากำไร - คุณภาพทรัพย์สิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า - การเติบโตของลูกค้า - การเติบโตของบัญชีเดินสะพัด - การเติบโตของบัญชีออมทรัพย์ - การเติบโตของจำนวนลูกค้าที่ใช้ช่องทาง (e-banking, card) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตของผลผลิต - การเติบโตของบริการ - การเติบโตของสินเชื่อ - การเติบโตของแอปพลิเคชันซอฟต์แวร์ - การเติบโตของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การหมุนเวียนของพนักงาน - จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - จำนวนการละเมิดกฎระเบียบของธนาคาร
Pirogova et al. (2020)	Balanced Scorecard: Essence and Importance for making good business decisions to ensure sustainable development of business	<ul style="list-style-type: none"> - กำไร (ขาดทุน) สุทธิ - การเติบโตของรายได้ - สินทรัพย์รวม - สินทรัพย์รวมต่อพนักงาน - ส่วนแบ่งรายได้ในสินทรัพย์รวม - รายได้ต่อพนักงาน - รายได้จากผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความภักดีของลูกค้า - นโยบายราคาที่ยืดหยุ่น - ความพึงพอใจของลูกค้า - ส่วนแบ่งการตลาด - จำนวนลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าคงคลัง - การส่งมอบและตรงเวลา - เพิ่มผลิตภาพแรงงาน - การเพิ่มประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายในการบริหารและการจัดการ - เวลาเตรียมการผลิต - การประเมินข้อผิดพลาดในการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - ความพึงพอใจของพนักงาน - การหมุนเวียนของพนักงาน - ความสามารถของพนักงาน - การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี

นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard			
		องค์การ/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน
		Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process	Learning and Growth
Rotjanakorn et al. (2020)	Development of Dynamic Capabilities for Automotive Industry Performance under Disruptive Innovation	<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม - เพิ่มผลกำไร - ยอดค่าใช้จ่าย - กระแสเงินสด - การเติบโตของยอดขาย - กำไรสุทธิ - การเพิ่มการลงทุนในธุรกิจอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าใหม่ - ความพึงพอใจของลูกค้า - เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด - การเพิ่มการลงทุนในธุรกิจอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งของนวัตกรรมเทคโนโลยี - กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง - กระจายสินค้าตรงเวลาตามความต้องการของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาความรู้ - การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
Khatib (2020)	The Post War Performance of the Lebanese Bank using the Balanced Scorecard: A case study	<ul style="list-style-type: none"> - ผลกำไรทางบัญชี - การทำกำไรทางเศรษฐกิจ - สภาพคล่อง - การล้มละลายของธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลกำไรของลูกค้า - การรักษาสถิติ - ความไว้วางใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ผลผลิตของพนักงาน - การจัดการสินทรัพย์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความรู้ทางการเงิน - เงิน - เกรดที่ดีได้รับ
Yadav, & Bhojanna (2020)	Evaluation Methods for Bank Performance using Balanced Scorecard- A Qualitative study in Bangalore city	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนสภาพคล่อง -ผลตอบแทนการลงทุน -ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน - ต้นทุน - อัตรากำไร - อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า - การเติบโตของลูกค้า - การเติบโตของบัญชีเดินสะพัด - การเติบโตของบัญชีออมทรัพย์ - การเติบโตของเงินประกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตของผลผลิต - การเติบโตของบริการ - การเติบโตของสินเชื่อ - การเติบโตของแอปพลิเคชัน - ขอฟต์แวร์ - แผนกต้อนรับส่วนหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของพนักงาน - อัตราการการลาออกของพนักงาน - การเติบโตของสาขา - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - จำนวนพนักงานในการทำงาน

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard				
นักวิชาการ	ชื่อเรื่อง	องค์กร/ธุรกิจ	ด้านการเงิน	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต
			Financial Perspective	Customer Perspective
			Internal Process	Learning and Growth
Gambelli et al. (2021)	Measuring the Economic Performance of Small Ruminant Farms Using Balanced Scorecard and Importance-Performance Analysis: A European Case Study	ธุรกิจของฟาร์มแพะและแกะในยุโรป	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาขาย - ส่วนแบ่งราคาขายปลีกของเกษตรกร - การเติบโตของยอดขาย - อัตรากำไรขั้นต้นต่อหน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> - ทัศนคติและพฤติกรรม - คุณภาพชีวิตเกษตรกร - ความร่วมมือกับเกษตรกรรายอื่น - คุณภาพของการบริการ - สัตวแพทย์ - คุณภาพของบริการให้คำปรึกษา
บุญพริภา วงษ์วานิช และเกษดา เขียววัฒนสุข (2564)	ผลกระทบเชิงสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต และคุณภาพของระบบสารสนเทศต่อผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	บริษัทผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	<ul style="list-style-type: none"> - การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) - รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) - ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า - ส่วนแบ่งตลาด - การรักษาลูกค้าเก่า - การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่
				<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถของบุคลากร (Skill) - การลดอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover Rate) - ทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction)

จากการสรุปรงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balance Scorecard พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมามีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน(Financial Perspective) ด้านลูกค้า(Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)และด้านการเรียนรู้และการเติบโต(Learning and Growth Perspective) โดยในแต่ละด้านจะมีการวัดและประเมินผลในมิติที่แตกต่างกัน ตามบริบทที่ศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวทางของ Brown(2009) ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting โดยตัวชี้วัดนั้น ต้องสามารถอธิบายถึงความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950) ซึ่งจากวรรณกรรมข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถสะท้อนความเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและสามารถวัดได้อย่างชัดเจน ตามตาราง 30 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 30 แสดงสรุปตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	แหล่งที่มา
1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)	ความสามารถการทำกำไร	Phillips and Louvieris (2005), Tsamenyi et al. (2010), Callado and Jack (2014), Hou (2016), Zahoor and Sahaf (2017), Onay, Karamaşa (2019), Putri, et al. (2019), Tran Trung Tuan (2020), Pirogova, et al. (2020), Rotjanakorn, et al, (2020), Khatib (2020), Yadav and Bhojanna (2020), Gambelli, et al. (2021)
	รายได้เพิ่มขึ้น	Gonzalez-Padron, et al. (2010), Callado and Jack (2014), Yacob,et al. (2016), Tan, et al. (2017), Owusu (2017), Webber et al. (2018),

องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	แหล่งที่มา
		Pirogova, et al. (2020), บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียรวัฒนสุข (2021)
	การเติบโตของยอดขาย	Tsamenyi et al. (2010), Rotjanakorn, et al, (2020), Webber, et al. (2018), Shen, et al. (2016)
	การลดต้นทุนขององค์กร	บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียรวัฒนสุข (2021), Callado, & Jack (2014), Frederico et al. (2019), Shen et al. (2016), Owusu (2017), Luis E. Quezada et al. (2019)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	Phillips, & Louvieris (2005), Frederico et al. (2019), Onay, Karamaşa (2019)
	การรักษาลูกค้า	Phillips and Louvieris (2005), บุญทริกา วงษ์วานิช และกฤษดา เขียรวัฒนสุข (2564), Khatib (2020), Bataineh et al. (2019), Gonzalez-Padron, et al. (2010), Shannak (2016), Shen, et al. (2016), Yacob, et al. (2016)
	การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น	บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียรวัฒนสุข (2021), Rotjanakorn, et al., (2020), Tran Trung Tuan (2020), Luis E. Quezada et al. (2019), Webber, et al. (2018), Onay, Karamaşa (2019)

องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	แหล่งที่มา
		Callado, & Jack (2014), Yadav, & Bhojanna (2020)
	ความภักดีของลูกค้า	Pirogova, et al. (2020), Luis E. Quezada et al. (2019), Onay, Karamaşa (2019), Owusu (2017), Callado and Jack (2014), Shannak (2016), Shen, et al. (2016), Zahoor and Sahaf (2017)
	ภาพลักษณ์ขององค์กร	Luis E. Quezada et al. (2019), Hou (2016), Owusu (2017)
	การจัดส่งตรงเวลา	Owusu (2017), Callado, & Jack (2014), Tan, et al. (2017)
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ข้อร้องเรียนการให้บริการ	Putri, et al. (2019), Shen, et al. (2016)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	- กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร - กระบวนการ/การบริการใหม่ - นวัตกรรม - กระบวนการปฏิบัติงาน - สินค้า/การบริการใหม่ - การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	บุญชริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564), Callado, & Jack (2014), Onay, Karamaşa (2019), Bataineh, et al. (2019), Tan, et al. (2017) Callado, & Jack (2014), Onay, Karamaşa (2019)
	การเติบโตของบริการ การบริการลูกค้าดีขึ้น	Yadav, & Bhojanna (2020), Webber et al. (2018)
	- ประสิทธิภาพการทำงาน - ประสิทธิภาพของกระบวนการ - ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	Khatib (2020), Frederico et al. (2019), Shen et al. (2016)

องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	แหล่งที่มา
	- การส่งมอบและตรงเวลา - การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงเวลา	Pirogova et al. (2020), Luis E. Quezada et al. (2019), Frederico et al. (2019), Webber et al. (2018), Owusu (2017), Gonzalez-Padron et al. (2010),
	ความยืดหยุ่น	Frederico, et al. (2019), Gonzalez-Padron, et al. (2010), Callado and Jack (2014)
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)	- จำนวนสินค้า/บริการใหม่ - ปรับปรุงกระบวนการ - ความสามารถในการนำกระบวนการใหม่มาใช้	Phillips, & Louviere (2005), Shen et al. (2016)
	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	Phillips, & Louviere (2005), Yadav, & Bhojanna (2020), Pirogova et al. (2020), Tran Trung Tuan (2020), Putri et al. (2019)
	ความสามารถของพนักงาน	บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564), Pirogova et al. (2020), Frederico et al. (2019), Callado, & Jack (2014), Zahoor, & Sahaf (2017)
	การลดอัตราการลาออกของพนักงาน	บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564), Yadav, & Bhojanna (2020), Pirogova et al. (2020), Yacob et al. (2016), Shannak (2016), Tran Trung Tuan (2020), Putri et al. (2019)
	ความพึงพอใจของพนักงาน	บุญทริกา วงษ์วานิช, และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564), Pirogova et al.

องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	แหล่งที่มา
		(2020), Webber et al. (2018), Tsamenyi et al. (2010), Owusu (2017), Yacob et al.(2016), Callado, & Jack (2014)
	- การเติบโตของสาขา	Yadav, & Bhojanna (2020)
	- การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน	Rotjanakorn et al, (2020), Putri et al. (2019), Onay, Karamaşa (2019), Webber et al. (2018),
	- การฝึกอบรมพนักงาน	Tsamenyi et al. (2010), Owusu (2017), Yacob et al. (2016), Pirogova et al. (2020), Tran Trung Tuan (2020), Callado, & Jack (2014), Shannak (2016), Zahoor, & Sahaf (2017), Tan et al. (2017)
	- การลงทุนในการฝึกอบรม	
	- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	Rotjanakorn et al, (2020), Onay, Karamaşa (2019), Frederico et al. (2019), Callado, & Jack (2014)
	- การลงทุนด้านเทคโนโลยี	
	- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	Gambelli et al. (2021), Callado, & Jack (2014), Shen et al. (2016)
	- นวัตกรรมกระบวนการ	
	- การจัดการที่เป็นนวัตกรรมใหม่	
	- ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการ	
	พนักงานมีแรงจูงใจ	Webber et al. (2018), Callado, & Jack (2014)
	แรงจูงใจของพนักงาน	

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลการดำเนินงานขององค์กรและสะท้อนความสำเร็จขององค์กรในมิติต่างๆได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจ จึงได้สรุปและอธิบายได้ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรในด้านการเงินที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงรายได้ ยอดขาย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การลดต้นทุนและผลกำไรของธุรกิจได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา ตามตาราง 31 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 31 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)

องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ด้านการเงิน (Financial)	1. ความสามารถในการทำกำไร	Hou (2016)
	2. การเติบโตของรายได้	Owusu (2017),
	3. โครงสร้างต้นทุน	Onay, Karamaşa (2019), Webber et al. (2018)
	1. ร้านค้ามีรายได้เพิ่มขึ้นในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	Webber,et al. (2018)
	2. ร้านค้าขายสินค้าได้มากขึ้นในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	
	3. ตัวเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	
	4. ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายคงที่ในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	
	1. ความสามารถในการทำกำไร	Hou (2016)
	1.1. การเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน	

องค์กรประกอบของ ผลการดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	1.2. การเพิ่มผลตอบแทนจาก สินทรัพย์	
	1.3. การเพิ่มอัตรากำไร	
	2. การเติบโตของรายได้	
	2.1. การเพิ่มรายได้จากการขาย	
	2.2. การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	
	3. โครงสร้างต้นทุน	
	3.1. การลดต้นทุนการดำเนินงาน	
	3.2. การเพิ่มการใช้วัสดุหรือ สินทรัพย์	
	1. ธุรกิจบรรลุรายได้โดยรวม ดีกว่า วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในปีที่แล้ว	Gonzalez-Padron et al. (2010)
	2. ธุรกิจบรรลุยอดขายโดยรวมดีกว่า วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในปีที่แล้ว	
	3. ธุรกิจบรรลุผลตอบแทนจากการ ลงทุนโดยรวมดีกว่าเป้าหมายที่ระบุ ไว้ในปีที่แล้ว	
	4. ธุรกิจบรรลุผลตอบแทนจาก สินทรัพย์ดีกว่าวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ในปีที่แล้ว	

2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรในด้านลูกค้าที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิม การดึงดูดใจลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและลดข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา ตามตาราง 32 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 32 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)

องค์ประกอบของ ผลการดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ด้านลูกค้า (Customer)	1. คุณลักษณะของสินค้า/บริการ	Hou (2016)
	2. ความพึงพอใจของลูกค้า	Owusu (2017),
	3. การรักษาลูกค้า	Onay, Karamaşa
	4. ภาพลักษณ์ของธุรกิจ	(2019),
	5. ความภักดีของลูกค้า	Webber et al. (2018)
	7. การจัดส่งตรงเวลา	
	8. ข้อร้องเรียนของลูกค้า	
	1. ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557	Webber et al. (2018)
	2. จำนวนคนในร้านเพิ่มขึ้นในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557	
	3. จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557	
	4. ยอดขายให้กับลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557	
	5. จำนวนลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำในร้านเพิ่มขึ้นในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557	
	1. คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์	Hou (2016)
	1.1 การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ	
	1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ	
	1.3 การคาดการณ์ความต้องการใหม่ของลูกค้าเดิมหรือลูกค้าใหม่	

องค์กรประกอบของ ผลการดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	2. ความพึงพอใจของลูกค้า 2.1 การลดข้อร้องเรียนของลูกค้า 2.2 การลดระยะเวลาตอบสนอง ของลูกค้า 3. ภาพลักษณ์ขององค์กร 3.1 การส่งเสริมภาพลักษณ์และ ชื่อเสียง 3.2 การเพิ่มอัตราการจดจำ แบนรท์องค์กร	
	1. ธุรกิจบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวมในระดับสูงในปีที่ผ่านมา 2. ธุรกิจรักษาจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ โดยรวมมากกว่าในปีที่แล้ว 3. ธุรกิจดึงดูดจำนวนลูกค้าใหม่ โดยรวมมากในปีที่แล้ว 4. ธุรกิจรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดยรวมที่ต้องการได้เป็นจำนวนมาก ในปีที่ผ่านมา	Gonzalez-Padron et al. (2010)

3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรทางด้านกระบวนการภายในที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึง กระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่มีความรวดเร็ว สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นรวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆให้มีประสิทธิภาพได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา ตามตาราง 33 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 33 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)

องค์ประกอบของผล การดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)	1. กระบวนการดำเนินงาน	Hou (2016),
	2. กระบวนการจัดการกับลูกค้า	Owusu (2017),
	3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	Onay, Karamaşa
	4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	(2019),
	5. การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรง เวลา	Webber, et al. (2018)
	1. การบริการลูกค้าดีขึ้นในปี 2015 เมื่อ เทียบกับปี 2014	Webber, et al. (2018)
	2. เวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าลดลงใน ปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	
	3. ร้านค้าเปิดตัวนวัตกรรมกระบวนการ (ขั้นตอนใหม่) ในปี 2015	
	4. ร้านค้าปรับปรุงเวลาการส่งมอบและการ ส่งมอบในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	
	1. กระบวนการจัดการการดำเนินงาน	Hou (2016)
	1.1 การปรับปรุงประสิทธิภาพใน กระบวนการปฏิบัติงาน	
	1.2 การปรับปรุงคุณภาพของ กระบวนการปฏิบัติงาน	
	1.3 การเพิ่มความน่าเชื่อถือในการส่ง มอบของกระบวนการปฏิบัติงาน	
	2. กระบวนการจัดการลูกค้า	
2.1 การอำนวยความสะดวกในการเลือก ลูกค้าเป้าหมาย		
2.2 การอำนวยความสะดวกในการได้มา ซึ่งลูกค้า		

องค์ประกอบของผล การดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
	2.3 การอำนวยความสะดวกในการรักษา ลูกค้า	
	3. กระบวนการนวัตกรรม	
	3.1 การระบุโอกาสในการพัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่	
	3.2 การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
	3.3 การลดรอบเวลาของการพัฒนา สินค้าใหม่	
	3.4 การขยายกลุ่มสินค้าผ่านการทำงาน ร่วมกัน	
	3.5 การเพิ่มสินค้าใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรวดเร็วของกระบวนการทาง การตลาดโดยรวมของธุรกิจดีขึ้นในปี ที่ผ่านมา 2. คุณภาพของกระบวนการทางการตลาด โดยรวมของธุรกิจดีขึ้นในปีที่ผ่านมา 3. ต้นทุนของกระบวนการทางการตลาด โดยรวมของธุรกิจดีขึ้นในปีที่แล้ว 4. ความยืดหยุ่นของกระบวนการทาง การตลาดโดยรวมของธุรกิจดีขึ้นในปี ที่ผ่านมา 	Gonzalez-Padron et al. (2010)

4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) หมายถึงความสำเร็จขององค์กรทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจที่เกิดจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด พัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน มีการ

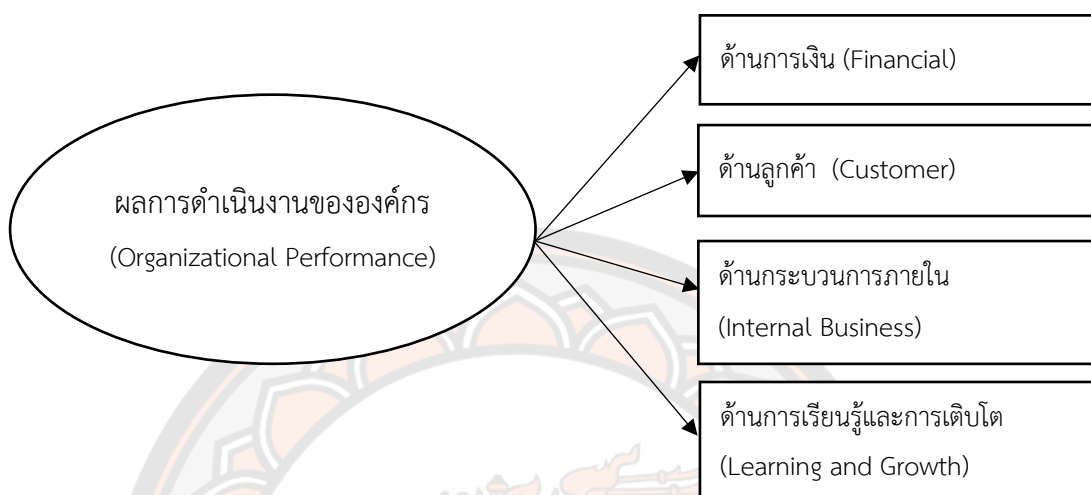
วิจัยเพื่อพัฒนาที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ตามตาราง 34 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตาราง 34 แสดงองค์ประกอบของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

องค์ประกอบของผล การดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	1. ความพึงพอใจของพนักงาน	Hou (2016)
	2. การเติบโตของสาขา	Owusu (2017),
	3. การพัฒนาความรู้ของพนักงาน	Onay,
	4. การใช้เทคโนโลยี	Karamaşa
	5. ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	(2019),
	6. แรงจูงใจของพนักงาน	Webber et al. (2018)
	1. การพัฒนาความรู้ทางธุรกิจของพนักงาน	Onay,
	2. การเพิ่มอัตราการผลิตและการใช้กำลังการผลิต	Karamaşa
	3. การใช้โอกาสและความทนทานต่อภัยคุกคาม	(2019),
	4. การคิดเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการทำนายอนาคต	
	5. การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดสร้างสรรค์	
	6. การใช้เทคโนโลยีและการวิจัยเพื่อพัฒนา	
	1. ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นในปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014	Webber et al. (2018)
	2. พนักงานมีแรงจูงใจในปี 2015 มากกว่าในปี 2014	
	3. โดยทั่วไปแล้วเราสามารถบรรลุเป้าหมายที่เสนอไว้ในปี 2015	

องค์ประกอบของผล การดำเนินงาน	มิติในการวัด	แหล่งข้อมูล
4. ตอนนี้พนักงานของร้านมีทักษะมากกว่าในปี 2014		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ธุรกิจพัฒนาทักษะด้านกลยุทธ์การตลาด โดยรวมเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว 2. ธุรกิจได้พัฒนาทักษะการดำเนินงานด้านการตลาดอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว 3. ธุรกิจได้พัฒนาทักษะการวิจัยการตลาด โดยรวมเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว 4. ธุรกิจได้พัฒนาทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรวมของธุรกิจเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว 	<p>Gonzalez- Padron et al. (2010)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทุนมนุษย์ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การพัฒนาทักษะของพนักงาน 1.2 การปรับปรุงความสามารถความรู้ของพนักงาน 2. ทุนสารสนเทศ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ 2.2 การปรับปรุงความพร้อมใช้งานของข้อมูลต่างๆ 2.3 การปรับปรุงความสามารถในการวิเคราะห์และตีความข้อมูล 3. ทุนองค์กร <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การเพิ่มการสื่อสารด้วยการแบ่งปันความรู้ 3.2 การปรับปรุงการรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และคุณค่าร่วมกัน 	Hou (2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในการวิจัยนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพ 4 องค์กรประกอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้



ภาพ 4 องค์กรประกอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยได้ผ่านการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจากเดิมที่เคยเป็นร้านค้าปลีกแบบครอบครัว ตลาดสด ก้าวสู่ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตและมาสู่รูปแบบใหม่ๆ ในลักษณะที่ทันสมัย ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail Business) มีจุดเด่นที่แตกต่างจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือมีการตกแต่งร้านที่สวยงาม สะอาด มีเครื่องปรับอากาศ จัดเรียงสินค้าหลากหลายชนิดอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ผู้บริโภคเลือกซื้อได้เองตามความพอใจ (Self Service) ซึ่งเป็นการบริการตนเอง นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังตั้งอยู่ในทำเลที่การเดินทางไปมาสะดวก มีการบริการต่างๆ ที่ทำให้สะดวกประหยัดเวลาในการจับจ่ายใช้สอย และที่สำคัญคือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้บริหารพื้นที่ขายและสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภค โดยตรงขั้นสุดท้าย เพื่อการมีส่วนร่วมที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2553) การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคและการบริการต่างๆ แก่ลูกค้า โดยตรงเพื่ออุปโภคบริโภคมิได้นำไปขายหรือใช้ในทางธุรกิจ โดยผ่านช่องทางต่างๆ ที่มีหน้าร้านและไม่มีหน้าร้านซึ่งมีความสำคัญในหลายๆ มิติ กล่าวคือ 1) มีความสำคัญต่อผู้บริโภค ธุรกิจร้านค้าปลีกเป็นศูนย์รวมสินค้าจากผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละคนที่มีความต้องการสินค้าที่หลากหลายกันไป 2) มีความสำคัญต่อผู้ผลิต พ่อค้าส่ง คนกลางอื่นๆ โดยการหา

ข้อมูลของผู้บริโภคให้กับผู้ผลิต พ่อค้าส่ง คนกลางอื่นๆ เพื่อผลิตตรงตามความต้องการตามรสนิยมของผู้บริโภคเช่น สีรูปแบบและขนาด เก็บรักษาสินค้าเพื่อรอจำหน่าย ทำให้สินค้ามีเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค 3) มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ สังคม จำนวนร้านค้าปลีกมีจำนวนมากจะส่งผลให้เกิดการจ้างงาน คนมีงานทำ มีการผลิตมากขึ้น สร้างความเจริญให้กับชุมชน สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม อีกทั้ง รัฐบาลสามารถจัดเก็บภาษีได้มากขึ้นและนำเงินไปพัฒนาประเทศ (ฐายิกา กสิวิทย์อำนาจ, 2561) รูปแบบการค้าปลีกของประเทศไทย (Retail Model of Thailand) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่ ดังนี้

1. ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade)

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือร้านค้าขายสินค้าเข้าถึงผู้บริโภคโดยผ่านบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ไม่มีระบบการจัดการบริหารงานมีรูปแบบที่หลากหลาย ขายสินค้าในพื้นที่ฐานความจำเป็นในการดำรงชีวิต ลักษณะการดำเนินงานแสดงถึงวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประชาชนในถิ่นนั้น มีการเจรจาต่อรองความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจกัน และความเป็นกันเอง ตลอดจนมีการดำเนินธุรกิจแบบพอเพียง รูปแบบธุรกิจดั้งเดิม แบ่งได้ 6 ประเภทดังนี้

1. ยี่ปั้ว เป็นตัวแทนของสินค้ารับสินค้ามาจากบริษัทโดยตรงแล้วกระจายสินค้าออกไปส่วนมากทำหน้าที่ค้าส่ง พร้อมการกระจายสินค้าให้กับผู้ผลิต มีร้านค้าส่วนมากอยู่ในเมืองใหญ่ๆ ที่มีการค้าขายดี
2. ซาปั้ว มีการดำเนินธุรกิจแบบค้าส่ง เพื่อนำไปขายให้กับลูกค้ารายย่อย มีอยู่ในพื้นที่นอกเมือง ผู้ค้าขายซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งหลักไปขายต่อให้ร้านค้าโชห่วยอีกทอดหนึ่ง โดยปกติลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าเอง
3. โชห่วย เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอนอยู่ในพื้นที่ชุมชนจำหน่าย สินค้าทั่วไปที่มีความจำเป็นต้องใช้ประจำวัน โดยมีการขายสินค้าทั่วไปเป็นหลักและมีสินค้ากลุ่มประเภทอาหารสด
4. ร้านชำเป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน ส่วนมากอยู่ในตลาดสด เน้นการขายสินค้า มีจำหน่ายอาหารสด และขายสินค้าทั่วไปที่จำเป็นต้องใช้ประจำวัน จำนวนไม่มากนัก
5. กองคาราวานสินค้า (ตลาดนัด) เป็นสถานที่รวมของผู้ค้าปลีกดั้งเดิมทุกประเภท อาจจะมีจัดได้ทั้งในอาคารและที่โล่ง ซึ่งมีกำหนดเวลาแน่นอน
6. ร้านค้าเร่ มีลักษณะการนำสินค้าไปขายในที่ชุมชน หมู่บ้าน โดยมีลักษณะการนำส่งสินค้าถึง ผู้บริโภคที่บ้านและไม่มีความแน่นอนในการนำไปขายในแต่ละที่(นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564)

2. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ในอดีตเป็นร้านขายของชำขนาดเล็กที่จัดหาสินค้ามาจำหน่ายผ่านตัวกลาง (ผู้ค้าส่ง) แต่ปัจจุบันรูปแบบร้านค้าปลีกเปลี่ยนไปเป็นร้านค้าทันสมัยลดการพึ่งพาผู้ค้าส่ง ผู้ประกอบการมักเป็นนายทุนรายใหญ่ที่มีเครือข่ายสาขาจำนวนมากและเป็นผู้ซื้อรายใหญ่จึงมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้ามีการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเป็นระบบ มีการจัดการระบบขนส่งและบางรายมีศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย ตลอดจนการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีลักษณะเด่น คือ (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564)

1. มีความหลากหลายของสินค้า ตามกลุ่มสินค้าบริโภคและอุปโภค
2. การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ
3. ความรวดเร็วของการให้บริการ
4. การบริหารจัดการเป็นระบบ
5. การตกแต่งร้านสวยงาม มีเครื่องปรับอากาศ จัดเรียงสินค้าเป็นระเบียบเพื่อให้ผู้บริโภค เลือกซื้อได้เองตามความพอใจ สามารถบริการตัวเองได้ (self service)
6. ทำเลที่ตั้งสามารถเดินทางไปมาสะดวก มีบริการต่าง ๆ ที่ให้ความสะดวกประหยัดเวลา ในการจับจ่ายใช้สอย
7. การจัตรายการส่งเสริมการขายที่จูงใจและมีการใช้ระบบการสื่อสารทางการตลาดเพื่อส่งเสริมการขาย

ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาก เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ทั่วถึงมากขึ้น ทั้งนี้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถแบ่งประเภทของร้านค้าได้ดังนี้

รูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันมี 5 ประเภท ดังนี้

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง มีการจำหน่ายสินค้าที่ทันสมัย คุณภาพดี มีทั้งสินค้าแบรนด์เนมที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ ราคาจำหน่ายตามราคาตลาดหรือสูงกว่า ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำตลาด อาทิ Central, Robinson และ The Mall

2. ดิสเคาน์สโตร์ (Discount Store / Hypermarket / Supercenter) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขาย ตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลางลงมาจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน มีกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ คือการจำหน่ายสินค้าที่ราคาต่ำกว่าราคาตลาด ผู้ประกอบการ สำคัญ ได้แก่ Big C และ Tesco Lotus

3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 400 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคโดยเฉพาะหมวดอาหารที่มีความสดใหม่และ หลากหลาย รวมถึงสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการสำคัญ อาทิ Tops และ Gourmet Market และ Foodland เป็นต้น

4. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store/ Express/ Mini Mart) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 40 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ราคาจำหน่ายตามราคาตลาด ส่วนใหญ่ตั้งในแหล่งชุมชน เน้นการบริการและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการสำคัญ ได้แก่ 7-Eleven และ Family Mart เป็นต้น

5. ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะด้านในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน โดยเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ ขณะที่ราคาสินค้าค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการสำคัญ อาทิ Watsons, Boots และ Supersports

1. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการระบาดของไวรัสโควิด-19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตรวมถึงการซื้อสินค้าและใช้บริการที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ จึงเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีจำนวนสาขามากที่สุดและเพิ่มขึ้นในอัตราสูงสุด รวมถึงสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากร้านค้าปลีกดั้งเดิมได้มากที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนน้อยกว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทอื่น โดยผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์การขยายสาขาไปสู่แหล่งชุมชนและในสถานบริการน้ำมัน เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ ซึ่งผู้ประกอบการรายสำคัญในประเทศไทย คือ 7-Eleven และ Family Mart และยังมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาขยายการลงทุนในธุรกิจนี้ ได้แก่ Lotus Express Mini Big C และ Top Daily ส่วนผู้ประกอบการที่อยู่นอกธุรกิจค้าปลีก (Non-Retail) แต่แตกธุรกิจเข้ามาแข่งขัน เช่น ปตท. เปิดร้านสะดวกซื้อ Jiffy ผู้ประกอบการเครื่องดื่มชูกำลังเปิดร้านสะดวกซื้อ CJ Express รวมถึงธุรกิจที่มีการลงทุนของต่างชาติ ได้แก่ Lawson (ญี่ปุ่น) ร่วมทุนกับเครือสหพัฒน์โดยสาขาบางส่วนปรับมาจากร้าน 108shop เดิมของกลุ่มสหพัฒน์เป็น Lawson108 เน้นทำเลสาขาในเมืองและสร้างความต่างด้วยการจำหน่ายสินค้านำเข้าหรือใช้วัตถุดิบจากญี่ปุ่น และ Aeon (ญี่ปุ่น) เข้ามาลงทุนเปิดสาขา MaxValuTanjaiเน้นจำหน่ายอาหารพร้อมทาน (Ready to Eat) และวางจำหน่ายสินค้านำเข้าจากญี่ปุ่น ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ มีจำนวนร้านสะดวกซื้อในปี 2563 มีสาขารวมกันประมาณ 17,341 แห่งทั่วประเทศ ผู้ประกอบการรายใหญ่ได้แก่ 7-Eleven (สัดส่วน 70.5% ของจำนวนสาขาทั้งหมด) และ Tesco Lotus และ Big C ได้ขยายการลงทุนสาขาขนาดเล็กใกล้เคียงกับรูปแบบของร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ Lotus's go Fresh และ Mini Big C หรือ Super convenient store ทำให้

การแข่งขันของธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีความรุนแรงทุกด้าน เช่น ท่าเลที่ตั้ง การบริการ ราคา การส่งเสริมการขาย และการร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์และผู้ให้บริการด้าน E-commerce กลุ่มต่างๆ เพื่อช่วยขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ มีรายได้รวมในแต่ละปีสูงกว่าค้าปลีกกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่าและสาขาที่กระจายทั่ว ภูมิภาค (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564)

ตาราง 35 แสดงจำนวนร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ	จำนวนร้าน			
	2017	2018	2019P	2020E
7-Eleven	10,268	10,988	11,712	12,225
FamilyMart	1,136	1,186	968	972
Lawson 108	548	648	648	648
Lotus's go Fresh	1,557	1,600	1,574	1,635
Mini Big C	650	783	1,016	1,153
Tops Daily	95	108	108	108
CJ Express	250	330	480	600
Total	14,504	15,643	16,506	17,341

ที่มา: CPALL, Compiled by Krungsri Research

หมายเหตุ: P = preliminary, E = estimated (as of 3Q63)

จากการวิเคราะห์อัตราการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อจากจำนวนธุรกิจทั้ง 7 ราย จะเห็นว่า อัตราการขยายตัวของจำนวนสาขาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นๆ เท่าที่ควร จากข้อมูลในตาราง 35 เห็นได้ว่า ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น มีจำนวนสาขาในปริมาณที่มากกว่าร้านสะดวกซื้ออื่นๆ และมีการขยายสาขาเฉลี่ยประมาณ 600 สาขาต่อปี ในขณะที่ร้านสะดวกซื้ออื่นๆ ขยายสาขาเฉลี่ย 50-100 ต่อปี

2. ผู้ประกอบธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อ

ผู้ประกอบธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ มีร้านสะดวกซื้อที่เปิดให้บริการ เป็นรายหลักประมาณ 7 ราย ดังนี้ (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564)

1. **ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven)**เป็นร้านสะดวกซื้อที่ดำเนินธุรกิจภายใต้กลุ่มบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)โดยเริ่มประกอบธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2531 ในปี 2563 มีจำนวนร้านสาขา 12,225 สาขา ซึ่งในจำนวนสาขาทั้งหมดนี้เป็นร้านสาขา

2. **ลอร์สัน 108 (Lawson 108)**เป็นร้านสะดวกซื้อสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาเริ่มเปิดธุรกิจในประเทศไทย โดยกลุ่มลอร์สัน อิงค์ ญี่ปุ่น แต่ในปี พ.ศ. 2556 บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมลงทุนกับกลุ่มลอร์สัน อิงค์ ในนามบริษัท สหลอร์สัน จำกัด เพื่อเข้ามาบุกตลาดร้านสะดวกซื้อในชื่อร้านลอร์สัน 180 ซึ่งได้เริ่มมีการขยายสาขาไปทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และเขตพื้นที่เมืองเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น ชลบุรี ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2563 ลอร์สัน 108 มีจำนวนสาขา 648 แห่ง

3. **แฟมิลีมาร์ท (FamilyMart)**เป็นธุรกิจร้านสะดวกซื้อภายใต้บริษัทเซ็นทรัลแฟมิลีมาร์ท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล โดยเริ่มเปิดดำเนินการสาขาแรกในแหล่งชุมชนในปี พ.ศ. 2535 เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในแต่ละพื้นที่ และในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนสาขาทั้งหมด 972 สาขาทั่วประเทศ ร้านสะดวกซื้อ แฟมิลีมาร์ท (FamilyMart) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจโดยการลงทุนของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น ได้มีการเข้าซื้อหุ้นของ บริษัท สยามแฟมิลีมาร์ท จำกัด จึงทำให้กลุ่มเซ็นทรัลกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท และได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารใหม่ทั้งหมด โดยเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เซ็นทรัล แฟมิลีมาร์ท จำกัด จัดรูปแบบร้านค้าต้นแบบเพื่อกำหนดรูปแบบ แปรนดัดตั้งของสาขาแฟมิลีมาร์ท ให้ดูทันสมัยและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่มากยิ่งขึ้น โดยเริ่มนำสินค้าประเภทอาหารสดจากร้านค้าที่บริหารโดย เซ็นทรัล เรสเทอรองค์ กรุ๊ป เข้ามาขาย

4. **โลตัส โกเฟรช (Lotus's go Fresh)**เป็นร้านค้าขนาดเล็กเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เน้นการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว คล่องตัวและใกล้ชิดกับชุมชน โดยมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 150-360 ตารางเมตร เปิดให้บริการร้านสะดวกซื้อสาขาแรกในปี พ.ศ. 2544 เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายกว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) โดยรูปแบบร้านค้าจะแตกต่างจากร้านเซเว่น-อีเลฟเว่นลอร์สันและแฟมิลีมาร์ท โดยภายในร้านค้านอกจากจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ในชีวิตประจำวันแล้วยังจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ เป็นต้น ซึ่งโลตัส โกเฟรช มีการขยายจำนวนสาขาไปตามแหล่งชุมชนต่างๆ รวมทั้งปิ่นน้ำมันทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑลและต่างจังหวัด ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนสาขาที่เปิดให้บริการทั้งหมดจำนวน 1,635 สาขา

5. **มินิบิ๊กซี (Mini BigC)** เป็นร้านค้าชุมชนหรือร้านสะดวกซื้อที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็น ลูกค้าที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงระดับล่าง ซึ่งมินิบิ๊กซี เกิดขึ้นจากการปรับปรุงร้านคาร์ฟูร์-ซิตี้ในปี พ.ศ. 2553 หลังจากที่ได้มีการควบรวมกิจการกับคาร์ฟูร์ รูปแบบร้านค้าจะคล้ายกับโลตัส เอ็กซ์

เพรส ซึ่งจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายมากกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไปและมีสินค้าราคาโปรโมชัน เช่นเดียวกับในร้านค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2563 มินิบิ๊กซีมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 1,153 สาขา

6. ท็อปส์ เดลี (Tops daily) เป็นร้านสะดวกซื้ออีกประเภทในกลุ่มบริษัทเซ็นทรัล เช่นเดียวกับ แฟมิลีมาร์ท แต่ลักษณะของท็อปส์ เดลี เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กที่มีพื้นที่ให้บริการ ประมาณ 100 - 200 ตารางเมตร แต่อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2555 เครือเซ็นทรัล รีเทล ได้ปรับกลยุทธ์นำท็อปส์เดลี ไฮส์เล็ก ขนาดพื้นที่ไม่เกิน 250 ตารางเมตร เปลี่ยนเป็นแฟมิลีมาร์ท เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และปรับให้ท็อปส์เดลี เป็นมินิซูเปอร์มาร์เก็ตแทน ทำให้จำนวน สาขาท็อป เดลี ลดจำนวนลง โดยในปี 2563 มีจำนวนสาขา 108 สาขา

7. ร้านซี.เจ. เอ็กซ์เพรส (CJ Express) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2548 ในชื่อ บริษัท พี เอส ดี รัชไทย จำกัด เพื่อให้บริการร้านสะดวกซื้อสำหรับขายสินค้าทั่วไปที่ใช้ในการอุปโภคและบริโภคใน ราคาประหยัด โดยการบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งพยายามทำให้สินค้าภายในร้าน ขายใน ราคาที่ถูกกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไป รวมกับการจัดโปรโมชันลดราคา รวมถึงภายในร้าน ยังมีการ วางขายสินค้าแบรนด์เล็ก ๆ ซึ่งเป็นสินค้าที่หาซื้อไม่ได้ตามร้านสะดวกซื้ออื่น ๆ ทำให้กิจการของ CJ Express ได้รับผลตอบรับเป็นอย่างดี จากคนในพื้นที่พร้อมกันได้ขยายสาขา ไปยังพื้นที่ต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ในปี 2563 มีจำนวนร้านสาขา 600 สาขา

3. สถานการณ์ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ มีรายได้ที่ ลดลง สืบเนื่องมาจากกำลังซื้อของลูกค้าลดลง ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางถึงระดับ ล่างที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจหดตัวและสภาพเศรษฐกิจที่หยุดชะงักในช่วง Lockdown จากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ยิ่งกระทบต่อสภาพคล่องและการปรับตัวไม่ ทัน เมื่อต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้และทยอยปิดกิจการลง ส่งผลให้ดัชนีค้ำ ปลิกในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโควิด- 19 ในปี พ.ศ. 2563 ลดลงอย่างต่อเนื่อง (กฤษณะ หลัคอง คอ,2564) แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังมีลูกค้าบางส่วนที่มีการ เปลี่ยนเข้ามาใช้บริการของร้านสะดวกซื้อมากขึ้น เพื่อความปลอดภัยและหลีกเลี่ยงการเข้า ซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้า โดยจะเห็นได้ว่า 7-Eleven และ Family Mart จะเน้นซื้อสินค้าที่ สามารถบริโภคหรือใช้ได้ทันที ขณะที่ Mini Big C และ Lotus Express จะเน้นสินค้าที่เก็บไว้ใช้ ระหว่างสัปดาห์และของใช้ในครัวเรือนสำหรับด้านผู้ประกอบการได้มีการปรับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อ ตอบสนองกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อความปลอดภัยและหลีกเลี่ยงการ ออกนอกบ้าน โดยมีการมุ่งเน้นการขายสินค้าแบบออนไลน์มากขึ้น แต่ก็ยังมีสัดส่วนไม่ถึง 5% ของ ยอดขายรวม และมีการทำความร่วมมือกับพันธมิตรในการจัดส่งสินค้ามากขึ้น เพื่อกระจายสินค้าสู่ ผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวโน้มของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในอนาคตจะยังมีการขยายสาขาใหม่

ครอบคลุมพื้นที่ในชุมชน ที่พักอาศัยแนวรถไฟฟ้าและทำเลที่มีประชากรหนาแน่น รวมถึงการเพิ่มสินค้าประเภทอาหารพร้อมทานและบริการใหม่ๆ ซึ่งรวมถึง ช่องทางออนไลน์ เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบายในร้านค้าใกล้บ้าน อย่างไรก็ตาม การแข่งขันก็ยังมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากการเปิดสาขาของคู่แข่งในพื้นที่เดียวกันและคู่แข่งทางอ้อม ส่งผลให้พื้นที่การตลาดของแต่ละสาขาแคบลง ทำให้รายได้ต่อสาขาอาจไม่สูงเช่นในอดีต นอกจากนี้ปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกค้าสมัยใหม่ด้วยกันเองแล้ว อีกหนึ่งปัญหาที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกค้าส่งทั้งแบบดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่ต้องเจอ คือ การเติบโตของธุรกิจร้านค้าปลีกออนไลน์ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้ามากขึ้น ประกอบกับพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทางเลือกในการซื้อสินค้าอีกช่องทางหนึ่งนอกจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ คือ การใช้บริการสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์และมีบริการส่งสินค้าถึงที่ทำงานหรือที่พักอาศัย ซึ่งจากข้อมูลรายงานสถานการณ์ค้าปลีกของ Euromonitor พบว่า อัตราการเติบโตของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งแบบออนไลน์สูงถึงร้อยละ 17.10 ต่อปี และคาดว่าจะมีแนวโน้มเติบโตขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) อย่างไรก็ตามจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และช่องทางในการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่มีมากขึ้น เช่น เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ฯลฯ ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงเริ่มหันมาขยายธุรกิจจากการขายสินค้าผ่านร้านค้าเข้าสู่การจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันที่หลากหลาย

4. การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจค้าปลีกเป็นหนึ่งในภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับธุรกิจเพื่อความอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการปรับธุรกิจ ดังนี้ (ชมภูนุช แต่งอ่อน, 2563)

1. การทำธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก ตั้งแต่รายใหญ่จนถึงกลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนการทำธุรกิจโดยหันมาทำตลาดทางช่องทางออนไลน์มากขึ้น ผ่านเว็บไซต์ ผ่าน E-Market Place และเครือข่ายสังคมออนไลน์อย่าง Facebook หรือ Line เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อได้สะดวกและบริการการส่งสินค้าให้ลูกค้า มีการเสนอโปรโมชั่นสินค้า เช่น ลดราคา ซื้อ 1 แถม 1 พร้อมทั้งมีการจัดส่งฟรี ซึ่งช่วยให้ยอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น

2. การปรับผลิตภัณฑ์ที่ขายให้เข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้ความต้องการทางการตลาดหน้าากก อนามัย เจลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดต่าง ๆ มีสูงกว่าช่วงเวลาปกติ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงใช้เป็นโอกาสที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่าย เช่น เสื้อผ้าแฟชั่นสามารถหันมาผลิตและจำหน่ายหน้ากากผ้าหรือหมวกพร้อมพลาสติกสำหรับคลุมหน้า ส่วนผู้ประกอบการผลิตและจำหน่ายเครื่องสำอางสามารถปรับธุรกิจมาผลิตและจำหน่ายเจลล้างมือได้

นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสอันดีสำหรับผู้ประกอบการในการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เช่น เจลแอลกอฮอล์ สบู่ล้างมือ และน้ำยาทำความสะอาด เป็นต้น

3. การลดต้นทุนและบริหารกระแสเงินสด เมื่อธุรกิจได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ทำให้รายได้ลดลง วิธีที่จะทำให้อยู่รอดได้ คือ การลดต้นทุนและบริหารกระแสเงินสด รักษาสภาพคล่องของธุรกิจให้ยังสามารถอยู่รอดต่อไปได้เพื่อรองรับการบริโภคในประเทศที่จะฟื้นตัวกลับมาภายหลังจากที่ สถานการณ์การแพร่ระบาดคลี่คลาย ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ได้เตรียมแผนการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่างๆ เพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร โดยปรับลดค่าใช้จ่ายบางประเภท อาทิ ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ ขณะที่กระแสเงินสดในการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ต้องบริหารจัดการให้ดี เนื่องจากค่าใช้จ่ายอาจสูงกว่ารายได้ ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อได้ความสามารถในการบริหารกระแสเงินสดของกิจการจึงเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือหากสถานการณ์การแพร่ระบาดสามารถจบลงได้เร็ว อาจทำให้การตัดสินใจของภาครัฐในการผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์เร็วกว่าที่คาด ซึ่งจะมีผลทำให้ธุรกิจค้าปลีกบางประเภท เช่น ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้าและร้านขายสินค้าบางชนิด สามารถกลับมาเปิดดำเนินการได้เร็วขึ้นและจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถกลับมามีรายได้เพื่อหมุนเวียนในกิจการได้คล่องตัวมากขึ้น (ชมภูนุช แต่งอ่อน, 2563)

4. การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกผ่านระบบออนไลน์ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้รูปแบบการซื้อขายสินค้าและบริการ เปลี่ยนแปลงไป การซื้อขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์เริ่ม มีบทบาทมากขึ้นจากรายงานสถานการณ์ค้าปลีกไทยของ Euromonitor พบว่า รายได้ที่เกิดจากการขายปลีกสินค้าบนระบบออนไลน์ในปี พ.ศ. 2559 ประมาณ 52.8 พันล้านบาท ซึ่งมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปีเท่ากับร้อยละ 17.10 และคาดว่ารายได้จากการขายปลีกสินค้าออนไลน์จะปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยต่อปีประมาณร้อยละ 10.10 ซึ่งจะทำให้มูลค่าการซื้อขายสินค้าออนไลน์ในปี พ.ศ. 2564 สูงถึง 78.50 พันล้านบาท ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้รายได้ในธุรกิจออนไลน์เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งเกิดจากพฤติกรรมการบริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป การใช้บริการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดสบายมากยิ่งขึ้นไม่ต้องเดินทางไปเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริโภคเลือกใช้บริการออนไลน์มากกว่าต้องเดินทางไปเอง(สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560) พฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ที่สูงขึ้นของผู้บริโภคส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์เติบโตขึ้น

5. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งอาจเรียกว่า วิถีใหม่ หรือ New Normal ผนวกกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและส่งผลต่อการทำธุรกิจ

ค้าปลีกจำนวนมาก ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญคือผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงได้ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นให้ความสำคัญของความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้ามากขึ้น เช่น ช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ การบริการจัดส่งสินค้า หรือจัดโปรโมชั่นต่าง ๆ อาทิการจัดส่วนลด การจัดโปรโมชั่น หรือการสะสมแต้มจากการซื้อสินค้าที่ร้านเพื่อให้ลูกค้าเลือกกลับมาซื้อสินค้าที่ร้านอีกครั้ง เป็นต้น รวมถึงการบริหารสินค้าคงคลังและการควบคุมต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) มีการใช้กลยุทธ์การตลาดทั้งด้านราคาและการส่งเสริมการโดยการให้ส่วนลด มีการพัฒนารูปแบบร้านใหม่อยู่เสมอ เช่น รูปแบบร้าน 2 ชั้น หรือสาขาขนาดใหญ่พร้อมที่จอดรถ รวมถึงเปิดสาขาทตามศูนย์การค้า การเพิ่มประเภทสินค้า เช่น กาแฟ เบเกอรี่ อาหารพร้อมทานและยาและการให้บริการ เช่น รับชำระค่าสาธารณูปโภค บัตรเครดิต เป็นต้น บางร้านสาขายังเป็น Banking agent ของธนาคารพาณิชย์ ที่มีบริการ Delivery และบริการฝาก-ส่งพัสดุ หรือร้านสาขามีพื้นที่ Open space ใช้สำหรับพบปะ สังสรรค์หรือทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังมีการนำรูปแบบของซูเปอร์มาร์เก็ตเข้ามาผสมผสาน จะเห็นได้จากการนำผักสดและผลไม้เข้ามาจำหน่ายในบางสาขารวมถึงมีบริการตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machine) มีการใช้กลยุทธ์ Omni - Channel ที่ตอบสนองผู้บริโภคเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีช่องทางออนไลน์และช่องทางออฟไลน์เชื่อมให้กลายเป็นเนื้อเดียวกัน ประสานรวมเป็นช่องทางเดียว ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นำมาประยุกต์ใช้ในการผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน ดังนั้น Omni Channel จึงกลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่ธุรกิจค้าปลีกนำมาเชื่อมโลกทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ ไว้ด้วยกันแบบไร้รอยต่อ (Seamless) เพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดี (Customer Experience) ให้กับผู้บริโภคเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดจากหน้าร้านและออนไลน์ให้กับ ลูกค้า เช่น ไม่ต้องเดินทางให้ลำบากสามารถสั่งซื้อได้ 24 ชั่วโมงตลอด 7 วัน อีกทั้งสามารถกำหนดการรับสินค้าได้ทั้งหน้าร้านหรือให้ส่งจัดส่งไปยังสถานที่ตามความต้องการของผู้ซื้อ เมื่อสินค้าหมดสามารถหาจากสาขาใกล้เคียงและให้ส่งได้ทันที(กฤษณะ หลีกคงคา, 2564)

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ที่ได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้รูปแบบการซื้อขายสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไป การซื้อขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์เริ่มมีบทบาทมากขึ้น ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้รายได้ในธุรกิจออนไลน์เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งเกิดจากพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป การใช้บริการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ช่วยให้เกิดความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นไม่ต้องเดินทางไปเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริโภคเลือกใช้บริการออนไลน์มากกว่าต้องเดินทางไปเอง รวมถึงนวัตกรรมบริการ

ของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ โดยบริษัทไม่หยุดนิ่งที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านของสินค้าและบริการที่น่าเสนอให้กับลูกค้าเช่นธุรกิจร้าน 7-Eleven บริษัทได้มุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้ **1) กลยุทธ์การบริการ** โดยมุ่งไปสู่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องสอดรับวิถีชีวิตใหม่และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพัฒนาธุรกิจบริการ เพิ่มความสะดวกสบาย ด้วยบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้ความต้องการของธุรกิจก็บริการต่างๆเติบโตอย่างรวดเร็ว ทางบริษัทจึงได้เร่งพัฒนาธุรกิจบริการครอบคลุมความต้องการในทุกๆไลฟ์สไตล์ ด้วยกลยุทธ์การบริการหลักๆ ได้ดังนี้ **1.1) การบริการทางการเงิน** ภายใต้การดำเนินงานของเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยได้ขยายความร่วมมือครอบคลุมธนาคารชั้นนำทั้งของรัฐและเอกชนเกือบทุกแห่ง ช่วยให้ลูกค้าที่มีความต้องการทำธุรกรรมเงินสดหลังเวลาทำการปกติสามารถเข้าถึง บริการธนาคาร ได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้นตลอด 24 ชั่วโมง **1.2) การบริการรับ-ส่งพัสดุผ่านร้าน 7-Eleven** โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้อย่างมั่นใจในความปลอดภัยของพัสดุด้วยระบบ Tracking และพนักงาน SPEED-D ที่พร้อมให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งยังสามารถเลือกรับปลายทางที่ต้องการรับพัสดุได้ทั้งที่บ้านและที่ร้าน 7-Eleven นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับบริษัทขนส่งภายนอก เช่น แพลซ เอ็กซ์เพรส เพื่อเป็นจุดให้บริการรับ-ส่งพัสดุตลอด 24 ชั่วโมง ผ่าน 7-Eleven รองรับความต้องการส่งพัสดุของพ่อค้าแม่ค้าออนไลน์ได้ 24 ชั่วโมง **1.3) การบริการซักอบรีด** ซึ่งร่วมกับบริษัท Clean mate ให้บริการซักเสื้อผ้าทุกชนิด โดยลูกค้าสามารถส่งผ้าได้ตลอด 24 ชั่วโมงที่สาขา 7-Eleven ทั่วประเทศ นอกจากนี้ ในส่วนของพื้นที่นอกร้าน ซึ่งเปิดให้เป็นพื้นที่เช่า ได้ร่วมมือกับแบรนด์ร้านสะดวกซักสมัยใหม่แบบบริการตนเอง 24 ชั่วโมง มาเปิดให้บริการด้วย **2) การสร้างประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้า** ด้วยประสบการณ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย การขยายสาขาและสร้างเสน่ห์ร้าน เลือกรสรสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ บริษัทได้มีกลยุทธ์การขยายสาขา นอกจากจะเพิ่มความสะดวกและการเข้าถึงลูกค้าในชุมชนต่างๆ แล้ว บริษัทยังใช้ร้านสาขาเป็นจุดกระจายสินค้าบริการเดลิเวอรี่ (7Delivery) ที่มีผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี ดังนั้นสาขาที่เปิดใหม่ จะเป็นสาขาแบบStand-alone ขนาดใหญ่ ที่มีพื้นที่จอดรถบริการมากขึ้น และมีพื้นที่สามารถเก็บสต็อกสินค้าได้จำนวนมาก พร้อมทั้งเพิ่มขนาดพื้นที่ขายในร้านเพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้า โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภคภายในครัวเรือน ทำให้เพิ่มโอกาสการขายได้มากขึ้น ส่วนกลยุทธ์ด้านการเลือกทำเล บริษัทเน้นการขยายตัวของชุมชนเมืองและความต้องการอุปโภคบริโภคของลูกค้า และเป็นการขยายรัศมีการให้บริการ 7Delivery ให้กับลูกค้าให้มากขึ้น นอกจากนี้ ยังเพิ่มพื้นที่และมุมจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและสินค้าของกินของใช้สำหรับนักท่องเที่ยว โดยมีการศึกษาความต้องการเพื่อมาคัดสรรให้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาติหลักๆที่เข้ามาท่องเที่ยว ทำให้ร้านในพื้นที่ท่องเที่ยวมีการเติบโตได้ดี

3) กลยุทธ์ Omni Channel เชื่อมโยงช่องทางออฟไลน์กับออนไลน์แบบไร้รอยต่อ ผ่านบริการ

7Delivery ส่งถึงบ้าน บริษัทได้กำหนดคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าในการเป็น All Convenience โดยผสมผสานระหว่างช่องทาง Offline ที่มีจุดแข็งคือเครือข่ายร้านสาขาที่ครอบคลุมทั่วประเทศ และช่องทาง Online ที่บริษัทได้มุ่งมั่นพัฒนาแอปพลิเคชัน 7APP ให้เป็นแพลตฟอร์มในการสั่งซื้อสินค้า ภายใต้สโลแกน สะดวกครบ จบทีเดียว ทั้ง สะดวกซื้อ สะดวกจ่าย สะดวกรับ อยากได้อะไร เซเว่นส่งให้ถึงที่ เพื่อรองรับวิถีชีวิตยุคดิจิทัลอย่างครบวงจร สร้างประสบการณ์การจับจ่ายใช้สอยใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการให้กับสมาชิก All Member และลูกค้าที่มาใช้บริการทั้งร้านค้าและออนไลน์ แอปพลิเคชัน 7APP เป็นแพลตฟอร์มในการสั่งซื้อสินค้า ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะสั่งซื้อสินค้าจากร้าน 7-Eleven ใกล้บ้านผ่านบริการ 7Delivery และรับสินค้าทันทีภายใน 30-45 นาที หรือเลือกสั่งและซื้อสินค้าอีกหลากหลายตามความต้องการของลูกค้าตามสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและช่วงอายุวัย ภายใต้บริการ All Online ห้างใกล้บ้าน โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า และเลือกมารับสินค้าได้ด้วยตัวเองที่ร้าน 7-Eleven ด้วยบริการที่สะดวกสบายตลอด 24 ชั่วโมง หรือจะเลือกให้นำสินค้าไปส่งที่บ้าน ซึ่งรูปแบบธุรกิจ Omni Channel และบริการใหม่ๆ เหล่านี้เป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าและสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งในธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ โดยใช้จุดแข็งของร้านสาขาที่กระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศผสมผสานกับการบริการแบบ Signature-service ของพนักงานภายในร้านที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้จัดสินค้าและผู้ส่งมอบสินค้า ซึ่งจะสร้างความผูกพัน ความไว้วางใจให้กับลูกค้า และทำให้ร้านรับทราบความต้องการของลูกค้าและเสนอสินค้าเพิ่มเติมให้ได้ตามความต้องการจริงของลูกค้า และสำหรับคนไม่สะดวกในการเข้าถึงระบบดิจิทัล เช่น ผู้สูงอายุ ผู้ที่ไม่มีสมาร์ตโฟน หรือไม่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทางบริษัทยังได้เพิ่มช่องทางใหม่ด้วยบริการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ Call Center ที่เบอร์ 1371 บริการ Chat &Shop และ Line OA เป็นการอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าต่างๆ ในร้าน 7-Eleven ได้อย่างง่ายดายอีกด้วย **4) ผู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ** ให้บริการจำหน่ายสินค้า อาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าในชีวิตประจำวัน เน้นติดตั้งให้บริการในชุมชน โรงงาน ที่พักอาศัย คอนโดมิเนียม หรือสถานศึกษา โดยเฉพาะในช่วงเวลาเร่งด่วน และช่วงเวลากลางคืนที่หาของกินยาก และในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 รุนแรง ที่ทำให้ลูกค้าไม่อยากเดินทางออกไปไกลบ้าน หรือร้านค้า ร้านอาหารใกล้บ้านปิดทำการ ลูกค้ามีทางเลือกจากการใช้บริการจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ ซึ่งสะดวก สะอาด และมีความปลอดภัยจากการสัมผัสสูง โดยจุดแข็งของผู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติในทำเลที่มีศักยภาพ การมีระบบแจ้งสินค้าขาด และมีพนักงานจากร้านสาขาที่อยู่ใกล้เคียงสามารถนำสินค้ามาเติมได้ระหว่างวัน ทำให้สินค้าในตู้มีความสดใหม่และหลากหลายอยู่เสมอ รวมถึงเป็นสินค้าที่ตรงกับความต้องการ เพราะทางร้านนำข้อมูลการขายมาวิเคราะห์อยู่เสมอ นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถเลือกชำระเงินได้หลากหลายช่องทาง นับเป็นทางเลือกที่ตรงกับความต้องการของวิถีชีวิตในยุคสมัยใหม่และได้ผลตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี **5) บริษัทยังมีการบริการอาหาร เบเกอรี่และเครื่องดื่ม** ร้านมีการผลิตอาหาร เบเกอรี่และเครื่องดื่มที่สด

ใหม่ภายในร้าน ทั้งมุม Food Place สำหรับประกอบอาหารสด อิ่ม อร่อยแบบง่ายๆ และสามารถปรับเปลี่ยนโดยใช้วัตถุดิบคุณภาพที่มีจำหน่ายอยู่ในร้านได้ตามต้องการ เพื่อเป็นทางเลือกที่สะดวกสบาย สะอาด รวดเร็ว และในส่วนของกาแฟและเบเกอรี่อบสด บริษัทได้ขยายแบรนด์ All Café และ คุดสรร (Kudsan) ไปทุกร้านสาขาทั่วประเทศ ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทได้ต่อยอดสโกลแกน หิวเมื่อไหร่ก็แวะมา ไปสู่ หิวเมื่อไหร่ก็สั่งมาเลย โดยใช้จุดแข็งของร้านสาขาจำนวนมากทั่วประเทศ และสินค้าอาหารและเครื่องดื่มมาให้บริการส่งอาหารและเครื่องดื่มผ่าน 7Delivery ได้ทันตามความต้องการท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่มีบริการเดลิเวอรี่ส่งอาหารมากมาย

6) บริษัทได้ขยายมุมจำหน่ายยาสามัญประจำบ้านและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ eXta โดยมุ่งหวังให้เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านสุขภาพ อำนวยความสะดวกให้แก่ชุมชน ด้วยสินค้าและบริการที่หลากหลายในด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นยา อาหารเสริม เวชสำอาง อุปกรณ์การแพทย์ และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และเป็นที่พักของชุมชน และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของเภสัชกรและบุคลากรในร้าน เพื่อตอบโจทย์สังคมยุคดิจิทัลและตอบสนองลูกค้าที่มีปัญหาด้านสุขภาพ ทั้งนี้บริษัทได้พัฒนาแอปพลิเคชัน All Pharma See เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับคนรักสุขภาพและตอบสนองความต้องการให้ด้านต่างๆ ทั้งให้คำปรึกษาเรื่องสุขภาพและการใช้ยาจากเภสัชกรโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ผ่านช่องทาง Video Call และ Chat อัปเดตสาระสุขภาพรวมถึงเทรนด์ของคนรักสุขภาพที่กำลังมาแรง คั้นร้านยา eXta Plus ในบริเวณใกล้เคียง สั่งซื้อสินค้าสุขภาพ อาหารเสริม และอุปกรณ์ทางการแพทย์ได้ง่ายๆ ผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงตรวจสอบโปรโมชั่นพิเศษได้อีกด้วย

7) กลยุทธ์สร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยระบบสมาชิก All Member ผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า ยังช่วยให้สมาชิกได้รับสิทธิประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ โดยการสะสมแต้มจากการซื้อสินค้าและบริการ สมาชิกสามารถนำแต้มมาใช้แทนเงินสดซื้อสินค้าในราคาพิเศษ หรือแลกรับสินค้าพรีเมียมต่างๆ จนถึงสิทธิพิเศษในการร่วมสนุก ร่วมชิงโชค และเข้าร่วมกิจกรรมด้านเอนเทอร์เทนเมนต์ และส่วนลดโปรโมชั่นพิเศษต่างๆ ที่คัดสรรเฉพาะสมาชิก

8) การเข้าถึงลูกค้าบนช่องทาง Online และ Social Media โดยพัฒนาช่องทางติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับพฤติกรรมสื่อสารในปัจจุบันของลูกค้า โดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดียที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น TikTok, Instagram, Twitter, Line, YouTube และ Facebook รวมไปถึง Streaming Live สดอีกด้วย ทำให้บริษัทได้รับฟังเสียงและความคิดเห็นลูกค้าโดยตรง เพื่อศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคควบคู่ไปกับการสำรวจ วิจัย รวมไปถึงการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการเข้าถึงและเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น และนำไปสู่การนำเสนอสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการ การออกแบบและปรับกระบวนการทำงาน และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ รองรับสังคมดิจิทัล และนำมาใช้

ประกอบการวางแผนเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจในการตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าต่อไปในอนาคต 9) **กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ**ที่มีการนำมาใช้ในธุรกิจค้าปลีกเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้ารองรับดิจิทัลไลฟ์สไตล์ และการค้นหาและเลือกสรรเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างระบบปัญญาประดิษฐ์หรือ Artificial Intelligence(AI)และซอฟต์แวร์การทำงานอัตโนมัติหรือ Robotic Process Automation (RPA) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทให้ความสำคัญ เพื่อเข้ามาประยุกต์ใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดเวลาการทำงานให้กับพนักงาน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้และยกระดับการบริหารจัดการภายใน ร้านสาขาเพื่อให้ร้านสาขาที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย ทั้งในด้านเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก รวมไปถึงอุปกรณ์สมัยใหม่ เข้ามาใช้เพื่อให้ร้านสาขาสามารถดึงดูดลูกค้า มีสินค้าที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สร้างประสบการณ์ในการจับจ่ายใช้สอยที่สะดวกรวดเร็ว ตอบสนองไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่ และการก้าวเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัล 10) **การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการระบบห่วงโซ่มูลค่า** ตั้งแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วแม่นยำในการส่งมอบสินค้าถึงมือผู้บริโภค ทั้งยังเป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากสินค้าคงค้างและสินค้าที่ต้องตัดจ่าย เช่น 1) การใช้ Tracking GPS รถขนส่ง สามารถเพิ่มความปลอดภัย ลดจำนวนอุบัติเหตุลงได้ 2) ผนึกกำลังกับคู่ค้าโดยช่วยคู่ค้าจัดส่งและกระจายสินค้า แทนการให้คู่ค้าจัดส่งสินค้าโดยตรง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดเวลาการจัดส่งล่าช้าและการขาดส่งสินค้า โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ทำการจัดส่งยากลำบากอย่าง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือร้านสาขาบนเกาะ 3) การส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าเข้าสู่บ้านลูกค้า เพื่อหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายและกำไรผ่าน 7Delivery 4) Green Transport หรือระบบการขนส่งสีเขียว รวมถึงการนำโปรแกรม Territory Planner ในการกำหนดเส้นทางการขนส่ง ทำให้สามารถลดระยะทางในการขนส่งได้ เพื่อช่วยลดจำนวนรถบนท้องถนน นอกจากนี้บริษัทยังได้ศึกษาและเตรียมวางแผนการลงทุน เพื่อพัฒนาการคาดการณ์ความต้องการสินค้าแบบอัจฉริยะ ด้วยเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการส่งสินค้า การพัฒนาระบบคลังอัตโนมัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้ารองรับปริมาณและความซับซ้อนในการจัดการสินค้าที่เพิ่มขึ้นในทุกๆปี รวมถึงเริ่มพัฒนารถบรรทุกไฟฟ้าเพื่อสนับสนุนการขนส่งอย่างยั่งยืน 11) **การจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการ** บริษัทให้ความสำคัญกับการส่งมอบคุณค่าไปยังผู้บริโภคด้วยการควบคุมคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย ตั้งแต่กระบวนการคัดสรรและดูแลการผลิตในส่วนของคู่ค้า โดยใส่ใจทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจมีสินค้าที่หลากหลายเพียงพอและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาหรือกระจุกตัวของการจัดหาสินค้า บริษัทจึงสร้างและขยายเครือข่ายคู่ค้ามากกว่า 1,500 ราย ในปี 2565 ทั้งขนาดใหญ่ กลางและรายย่อย นอกจากนี้ บริษัทยังเล็งเห็นว่านวัตกรรม เป็นหัวใจหลัก

ของการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างและเป็นการต่อยอดธุรกิจให้มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงมุ่งส่งเสริมและผลักดัน วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผ่านความร่วมมือจากภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน พัฒนาสินค้า และแนวคิดธุรกิจใหม่ เปิดเป็นนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกิจการ เพื่อเกิดการบูรณาการความรู้ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรแห่งนวัตกรรมนำไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ และในส่วนของกระจายสินค้า บริษัทมีการลงทุนเพื่อยกระดับความสามารถและความพร้อมต่อการขยายตัวของธุรกิจทั้งในเชิงปริมาณสินค้า รูปแบบการจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ ที่ผ่านการบูรณาการคลังสินค้าเดิม ทั้งคลังสินค้าแห้ง คลังแช่เย็น คลังเบเกอร์รี่ และคลังสินค้า ALL Complex ซึ่งเป็นคลังสินค้าที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมารองจากทำธุรกิจแบบ O2O พร้อมด้วยระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถรักษาคุณภาพสินค้าจนถึงมือลูกค้า ร้านสาขาจะได้รับสินค้าครบถ้วน ตรงเวลา ไม่เสียโอกาสการขาย (รายงานประจำปีบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2565)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยได้ทำการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาแล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เป็นตัวเร่งปฏิริยาให้องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมาย จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Van de Wetering, R., & Besuyen, M. (2019) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นำไปสู่ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรลงทุนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักทั้งในด้านการรับรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการประสานงาน ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว ขณะที่การศึกษาของ

Ilmudeen, A., et al. (2021) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กรและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Teece, D. J. (2007) ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้บริษัทสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้สำเร็จถือได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นพื้นฐานของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ความสามารถเชิงพลวัตจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ของ Ellonen, H.-K. et al. (2009) แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตในมิติด้านการรับรู้(Sensing) ด้านการคว้าโอกาส(Seizing) และด้านการปรับตัว(Reconfiguring)จะสร้างนวัตกรรมที่รวมความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ปัจจุบันให้เข้ากับตลาดหรือเทคโนโลยีด้วยความสามารถใหม่ในอีกมิติหนึ่งประกอบกับความกดดันทางด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆต้องปรับใช้เทคโนโลยีและพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะต้องพัฒนาและประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและต้องสนับสนุนให้มีการใช้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Ziyae, Sadeghi, & Golmohammadi (2022) ผลการศึกษาพบว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่เติบโตอย่างรวดเร็ว นั้น องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น ดังนั้น นวัตกรรมบริการมีความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริการจะช่วยให้โรงแรมเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น ด้วยการสร้างความคาดหวังที่แตกต่างและความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าในยุคสมัยใหม่ต้องการการมีส่วนร่วมกับธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับหลักการของความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นแนวทางหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้จัดการใช้ในการตัดสินใจเลือกนวัตกรรมบริการที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับค่านิยม ความชื่นชอบและความต้องการของลูกค้า การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถระบุโอกาสแต่ไม่สามารถแสวงหาประโยชน์นั้นได้ จะไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมบริการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและความมั่งคั่งให้กับธุรกิจได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องนำนวัตกรรมบริการมาใช้ทั้งในการแสวงหาโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำไปสู่การรับรู้ถึงโอกาสของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการยังช่วยเร่งโอกาสในการสำรวจและทำให้ธุรกิจเติบโตด้วยนวัตกรรมในระดับสูง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนานวัตกรรมบริการ คือ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความทันสมัย การฝึกอบรมพนักงานและการนำโครงสร้างพื้นฐานใหม่มาใช้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการ จะเห็นได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมบริการ เป็นในทางบวกจึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่า

องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง จะส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมบริการที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H1:ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น การปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบทางแข่งขันได้เป็นอย่างดี (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์และคณะ, 2553) จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Singh, B., & Rao, M. (2017) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยเฉพาะความสามารถด้านการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินของบริษัท ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ทำการสำรวจสภาพแวดล้อมจะให้ความสำคัญอย่างมากกับความสามารถด้านการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การฝึกอบรมและการสื่อสารที่จำเป็นในระดับการจัดการต่างๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีความสามารถด้านการเรียนรู้ จะยังคงเติบโตและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้ ส่วนความสามารถด้านการบูรณาการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินของบริษัท โดยการบูรณาการเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำหรับการใช้ทรัพยากรของบริษัท การปรับปรุงยอดขาย รายได้ ผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนและผลการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Vrontis et al. (2022) ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงพลวัตมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงินคือ ความมีชื่อเสียง ความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาลูกค้า แต่ไม่มีผลกระทบทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่เป็นทางการเงิน โดยความสามารถเชิงพลวัตด้านการรับรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนั้น องค์กรที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การระบาดใหญ่ของ Covid-19 ควรลงทุนในความสามารถในการจัดการเชิงพลวัตเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการศึกษาของ Arun, & Ozmutlun (2022) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตด้าน

การรับรู้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด รองลงมาด้านการประสานงาน ด้านการ เรียนรู้และด้านการบูรณาการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กร และยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีผลกับความสามารถเชิงพลวัต โดยเฉพาะในมิติ ด้านการรับรู้ มีความสำคัญต่อบริษัท เนื่องจากบริษัทมีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกได้ชัดเจน มากยิ่งขึ้นและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้เร็วกว่าคู่แข่ง ทำให้มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัต ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นในทางบวก จึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ ว่าองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตสูง จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผล การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ องค์กรและความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร (Barreto, I., 2010) ตามแนวคิดของ Teece, D. J. (2007) ให้เหตุผลว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบทางการ แข่งขันผ่านการสร้างการใช้งานและการปกป้องทรัพย์สินขององค์กรที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถซื้อ ขายได้และนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่า มีการศึกษาที่ผ่านมาของ Marichova (2014) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะการทำงานที่สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่มีต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานขององค์กร ดังนั้น ความสำเร็จของ บริษัทที่รับเหมาก่อสร้างเกิดมาจากความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นผลมาจาก การประหยัดต่อขนาด มีต้นทุนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าหรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งรายอื่น ทำให้ผล การดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kuo, S.-Y. et al. (2017) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรที่มี ความสามารถเชิงพลวัตมากกว่านั้นจะสามารถพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมเพื่อส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ยังพบการศึกษาของ Ferreira, J. et al.(2021) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีผลกระทบทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทาง ธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัต ส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะเห็นได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นในทางบวก จึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตสูง จะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

4. ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือการบริการในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งรวมถึงความสามารถสร้างมูลค่า ซึ่งเกิดจากการปรับใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณลักษณะเฉพาะของบริษัท มีคุณค่าและลอกเลียนแบบไม่ได้ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยตอบสนองต่อแนวโน้มและกลยุทธ์ของคู่แข่งได้อย่างรวดเร็ว บริษัทต่างๆ พึงพิจารณาใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร และใช้แนวปฏิบัติด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยคู่แข่ง ดังนั้น นวัตกรรมบริการ จึงส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถประเมินได้จากความพึงพอใจของลูกค้าด้วยคุณภาพ เวลาการส่งมอบและความช่วยเหลือจากธุรกิจ นวัตกรรมบริการจะเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยการใช้เทคนิคการตลาดใหม่ๆ สร้างความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของลูกค้า นอกจากนี้ การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ช่วยให้บริษัทต่างๆ เพิ่มยอดขายและเป็นผู้นำตลาดได้ การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าจะช่วยให้บริษัทสามารถเท่าทันกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้ (Chen and Tsou, 2016) นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันภายในองค์กรสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานและระดับความคิดสร้างสรรค์จากการบริการใหม่ (Van Riel, et al. 2004) บริษัทที่ให้บริการเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องมักจะมีลักษณะสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นบริการ การประสานงานข้ามสายงานที่ดีขึ้นและกลไกการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่กำหนดไว้อย่างดี พนักงานในสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่มากขึ้น เมื่อใดก็ตามที่มีการนำเสนอกระบวนการบริการใหม่หรือเปิดตัวผลิตภัณฑ์บริการใหม่ พนักงานจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการหรือบริการใหม่ ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะมี

ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและได้รับความรู้ใหม่ๆ พนักงานจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับบทบาทใหม่ และแนวปฏิบัติใหม่ในการขายบริการใหม่และจะพึงพอใจกับงานของตนมากขึ้น โดยมีบทบาทที่ทำ ทายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแทนที่จะขายบริการแบบเดิม (Rubery, et al. 2002) มีการศึกษาที่ ผ่านมาของHana (2013)ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรที่จะอยู่รอดได้ใน สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน จากการศึกษาจะ แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมเป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันที่กำหนดความสำเร็จทาง เศรษฐกิจของแต่ละองค์กร และนวัตกรรมช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือองค์กร อื่นๆ เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Chen and Tsou (2016) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้าน นวัตกรรมบริการมีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในของ องค์กร โดยกระบวนการบริการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และผู้จัดการต้องให้ความสนใจกับนวัตกรรมบริการร่วมกับกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kusumadewi and Karyono(2019) พบว่า คุณภาพการบริการและนวัตกรรมบริการส่งผลต่อความได้เปรียบใน การแข่งขัน โดยนวัตกรรมบริการมีผลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษานี้ ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอันดับแรกและคุณภาพ การบริการในอันดับที่สอง โดยระดับสูงสุดของนวัตกรรมบริการ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ เทคโนโลยีและระบบการจัดส่ง นวัตกรรมบริการระดับต่ำสุดคือ บริการใหม่ ระดับสูงสุดของตัวบ่งชี้ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ราคาและคุณภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่ำที่สุด คือ คุณค่า จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเห็นได้ว่านวัตกรรม การบริการมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นในทางบวก จึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อ จุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าองค์กรที่มีนวัตกรรมบริการสูง จะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบใน การแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H4: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการ แข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

5. ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

นวัตกรรมบริการมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร โดย องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ผ่านนวัตกรรมบริการ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนา ที่ยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการยังช่วยให้องค์กรต่างๆ มีแบ่งส่วนตลาดด้าน อุปสงค์และจัดหาการบริการได้มากขึ้น (Feng, N. et al.,2019) การบริหารจัดการองค์กรท่ามกลาง

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูง องค์กรต่างๆ พยายามนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการบริการที่มีอยู่ เพื่อให้ดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้นจะส่งผลให้ รายได้เพิ่มขึ้น บริษัทที่มีความได้เปรียบทางด้านนวัตกรรมบริการในอุตสาหกรรมนั้นอย่างชัดเจน จะนำเสนอแนวคิดหรือคุณสมบัติการบริการใหม่และช่องทางการจัดส่งที่หายาก มีค่าและยากต่อการ เลียนแบบหรือกระบวนการใหม่ที่สามารถส่งมอบได้ยากหรือยากต่อการคัดลอกผลิตภัณฑ์บริการใหม่ นวัตกรรมบริการเหล่านี้ จึงมีศักยภาพสูงและเป็นแหล่งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Prajogo, & Oke, 2016) มีการศึกษาที่ผ่านมาของ Prajogo, & Oke (2015) พบว่า นวัตกรรม การบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ โดยได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกและความสามารถในการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตที่ส่งเสริมเกิดผลกระทบ แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านนวัตกรรม สามารถปรับปรุงผลการ ดำเนินงานขององค์กรได้ โดยการจัดหามูลค่าที่เหนือกว่า ความสามารถในการให้บริการที่เหนือกว่า นำไปสู่การสร้างช่องทางการตลาดใหม่ที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ จึงทำให้องค์กรสามารถดึงดูด ลูกค้าได้มากขึ้น นำไปสู่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ องค์กรสามารถคิดราคาในระดับที่สูงขึ้น สำหรับนวัตกรรมที่เหนือกว่า ซึ่งจะสร้างยอดขายและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การศึกษา ยังพบว่า สภาพแวดล้อมเชิงพลวัตจะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความได้เปรียบด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยองค์กรที่สามารถนำเสนอนวัตกรรมบริการที่เหนือกว่าเพื่อใช้ ประโยชน์จากโอกาสในสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต จะสามารถบรรลุผลกำไรที่สูงกว่าปกติและผลการ ดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ogunnaike, Olaleke Oluseye, et al. (2014) พบว่า นวัตกรรมบริการส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการ การปรับเปลี่ยนบริการและโครงสร้างนวัตกรรมบริการมี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการเป็น กุญแจสำคัญในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้น บริษัทต่างๆ ควรเร่งสร้างนวัตกรรมให้ เหนือกว่าคู่แข่งในกระบวนการบริการเพื่อควบคุมประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรให้ดีขึ้น ในการ เพิ่มยอดขายที่เพิ่มขึ้นองค์กรควรทำการปรับเปลี่ยนการนำเสนอการบริการด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และองค์กรควรพัฒนาโครงสร้างที่ให้ ความสำคัญกับนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ฝ่ายบริหาร พนักงานและองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์กร สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ผ่านมาของ การศึกษาของ Hong, Cheong, & Rizal (2016) พบว่า ธนาคาร Maybank ได้นำนวัตกรรม การบริการ มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การธนาคารในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้น ลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริการ นอกจากนี้ยังพบว่า นวัตกรรมบริการ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรม

ดำเนินงาน นวัตกรรมด้านตลาดและที่สำคัญกว่านั้นคือนวัตกรรมกระบวนการที่ ซึ่งธนาคารได้สร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายและอำนาจ ความสะดวกในการทำงานร่วมกันหลายมิติของทรัพยากรและเทคโนโลยี และการศึกษาของ Tsai, & Wang (2017) พบว่า องค์กรที่มีการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่จะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการ นำผลประโยชน์โดยตรงและในทันทีมาสู่องค์กรที่มุ่งเน้นการ บริการ แสดงให้เห็นว่าการนำ นวัตกรรมบริการ ไปใช้ในการสนับสนุนหลักในการสร้างมูลค่า ให้กับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการโดยความสามารถในการกำหนดทิศทาง ของตลาดช่วยเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อิทธิพลของ เทคโนโลยีและปัจจัยแวดล้อมภายนอกสามารถพัฒนาบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มของตลาด นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเห็นได้ว่านวัตกรรมบริการมี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นในทางบวก จึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ ของการศึกษานี้ว่า องค์กรที่มีนวัตกรรมบริการสูง จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร ที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H5: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่

6. ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แนวทางในการพัฒนาธุรกิจด้วยการใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเส้นทางไปสู่ผลการ ดำเนินงานที่เหนือกว่า (Prakash, G., 2014) ผลการดำเนินงานขององค์กรคือ ความสามารถของ องค์กรในการบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยความรู้ภูมิอง ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ดังนั้น การใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่สร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย (Subagja, I. K., 2022) จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการศึกษา Li, et al. (2006) พบว่า การปฏิบัติ ของการจัดการซัพพลายเชนในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วย ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะส่งผล โดยตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Correia, R. J., et al. (2020) ผลการศึกษาพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านความแตกต่างและด้านความเป็นผู้นำ

ด้านต้นทุน มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสำเร็จของบริษัทยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถในการมุ่งเน้นการตลาดและความสามารถเชิงพลวัตในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ferreira, J. et al. (2021) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงเป็นหนทางสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นในทางบวก จึงทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่า องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ H6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

7. ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง

การบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น องค์กรต่างๆพยายามนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการบริการที่มีอยู่เพื่อให้ดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้นส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น บริษัทที่มีความได้เปรียบทางด้านนวัตกรรมบริการในอุตสาหกรรมนั้นจะนำเสนอแนวคิดหรือคุณสมบัติการบริการใหม่และช่องทางการจัดส่งที่หายาก มีค่าและยากต่อการเลียนแบบหรือกระบวนการใหม่ที่สามารถส่งมอบได้ยากหรือยากต่อการคัดลอกผลิตภัณฑ์บริการใหม่ นวัตกรรมบริการเหล่านี้จึงมีศักยภาพสูงและเป็นแหล่งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Prajogo, & Oke, 2016) มีการศึกษาที่ผ่านมาของ Sarya et al. (2022) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของบริษัท โดยนวัตกรรมบริการ จะเป็นการนำเสนอแนวคิดใหม่ที่เน้นการบริการ ที่นำเสนอวิธีการใหม่ๆ การส่งมอบผลประโยชน์ และแนวคิดบริการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจบริการใหม่ที่ผ่านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาพนักงานหรือสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรม แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการมีความสำคัญสำหรับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันและซับซ้อน สอดคล้องกับการศึกษาของ Udriyah (2019) พบว่า นวัตกรรมส่งผลทางอ้อมอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในธุรกิจ

SMEs สิ่งทอในสลังงอร์ มาเลเซีย โดยเจ้าของกิจการและผู้จัดการของ SMEs สิ่งทอสามารถปรับปรุงและเพิ่มผลการดำเนินงานธุรกิจได้ โดยใช้นวัตกรรม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และการศึกษาของ Prajogo, & Oke (2016) พบว่าด้านนวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ โดยได้รับอิทธิพลจากความสามารถในการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านนวัตกรรมสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยการจัดหามูลค่าที่เหนือกว่าความสามารถในการให้บริการที่เหนือกว่านำไปสู่การสร้างช่องทางการตลาดใหม่ที่บริษัทสามารถใช้ประโยชน์ได้ จึงทำให้บริษัทสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้น นำไปสู่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บริษัทสามารถคิดราคาในระดับที่สูงขึ้นสำหรับนวัตกรรมที่เหนือกว่า ซึ่งจะสร้างยอดขายและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การศึกษายังพบว่า สภาพแวดล้อมเชิงพลวัต จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยบริษัทที่สามารถนำเสนอนวัตกรรมบริการที่เหนือกว่าเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสในสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตจะสามารถบรรลุผลกำไรที่สูงกว่าปกติและผลการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ H7: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง

8. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

มีการศึกษาที่ผ่านมาของ Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนฐานทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต : กุญแจสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของสโลวีเนีย ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและการแข่งขันระดับนานาชาติที่รุนแรง วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้คือ การรับรู้ถึงความสามารถเชิงพลวัตเป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นไปที่คำถามการวิจัยที่สำคัญคือ บริษัทที่ปรับเปลี่ยนฐานทรัพยากรใหม่ตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตจะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรได้หรือไม่? ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษานี้คือ ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ความสามารถในการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส และด้านการปรับตัว

จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มุ่งมั่นอย่างยิ่งที่จะปรับใช้ความสามารถเชิงพลวัตนั้นจะประสบความสำเร็จมากกว่าและมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในทางตรงกันข้าม บริษัทต่างๆ ที่ไม่มีการปรับใช้ความสามารถเชิงพลวัตจะทำให้มีผลการดำเนินงานที่อ่อนแอกว่า นอกจากนี้ยังไม่รับรู้ถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริษัทอีกด้วย ขณะที่การศึกษาของ Marichova (2014) ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะการทำงานที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการพัฒนาสมรรถนะด้านการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความสำเร็จของบริษัทเกิดมาจากความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นผลมาจากการประหยัดต่อขนาด มีต้นทุนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าหรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งรายอื่น ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์หลายปัจจัยพิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ความสามารถเชิงพลวัตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงกับความสามารถสมรรถนะและพิสูจน์แล้วเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างลักษณะของทรัพยากรภายในและภายนอกที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันและที่มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร และการศึกษาของ Correia, R. J., et al. (2020) พบว่า 1) ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในปรับตัวและพลวัตของบริษัทในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้น 2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านความแตกต่างและด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ยังพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจในประเทศไทย จากการศึกษาของ กรธวัชน์ สกลคฤหเดช และคณะ (2559) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง

สมมติฐานที่ H8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงรายละเอียดของกรอบแนวคิดของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมการบริการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยพบว่าความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมการบริการที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมการบริการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถสมมุติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

สมมุติฐานของการวิจัย

H1: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H4: นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H5: นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H7: นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง

H8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

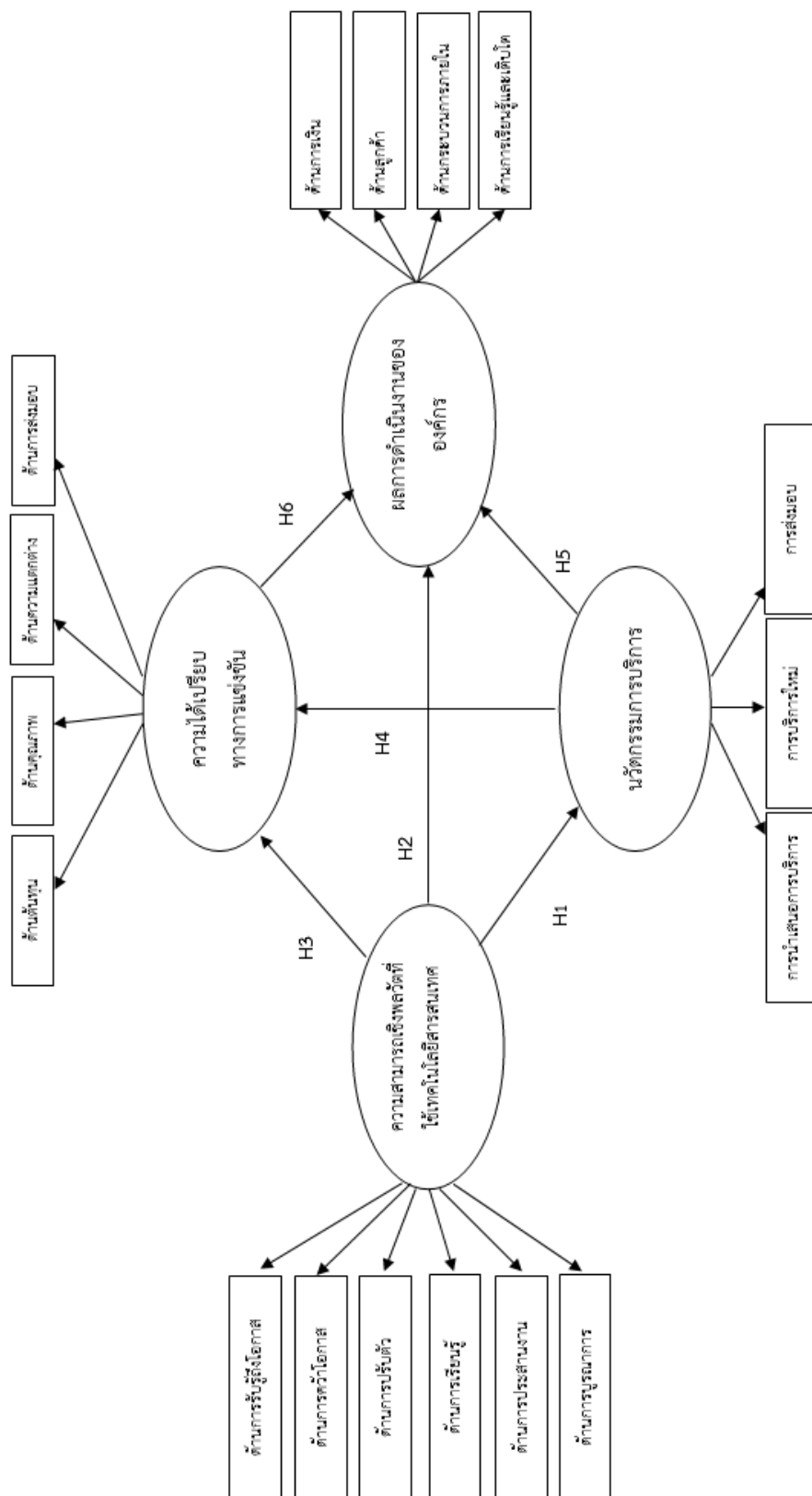
จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enable Dynamic Capabilities) เพื่อนำมาเป็นแนวทางการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่เหนือกว่า จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้จึงมีจุดเด่นที่มีความแตกต่างจากการศึกษาที่ผ่านมา ด้วยการได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enabled) เป็นเครื่องมือที่สร้างความแตกต่างของความสามารถเชิงวัตขององค์กรให้เหนือกว่าและทำให้องค์กรมีวิธีการใหม่ๆ หรือวิธีการ

แก้ไขปัญหาคือใหม่ ๆ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) โดยได้เพิ่ม 1 องค์ประกอบที่สำคัญคือ ด้านการคว้าโอกาส (Seizing) เป็นความสามารถขององค์กรในการตัดสินใจเพื่อไขว่คว้าโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) ซึ่งไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องใช้ความสามารถในด้านการคว้าโอกาสที่เร็วกว่าคู่แข่ง ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ การออกแบบการบริการ การปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงการค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างและสามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing) 3) ความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนใหม่ (Reconfiguring) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating) และ 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination) อีกทั้งการวิจัยนี้ยังได้ศึกษานวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ธุรกิจจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่ทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Den Hertog, van der Aa, & de Jong (2010) และ Jung-Kuei Hsieh, et al. (2013), Lin (2016), Pilawa et al. (2022) ได้นำเสนอองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการจากมุมมองของผู้ประกอบการของบริษัทต่างๆ จึงสามารถนำมาใช้วัดนวัตกรรมบริการในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การบริการใหม่ (New Service) 2) การนำเสนอการบริการ (Offering) 3) การส่งมอบ (Delivery) ซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้เป็นทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่องค์กรสามารถสร้างทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านความแตกต่าง (Differentiation) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านการส่งมอบ (Delivery) และด้านต้นทุน (Cost) เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยในแต่ละด้านจะมีการวัดและประเมินผลในมิติที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามบริบทที่ศึกษา รวมทั้งผู้วิจัยได้

บูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ คำปณิธานใหม่ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย เพื่อการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมบริการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การวิจัยนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สํารวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) และทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยไว้ดังนี้ 1) ขั้นตอนการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 3) ตัวแปรที่ศึกษา 4) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 5) การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล 7) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล

ขั้นตอนการทำวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเพื่อการศึกษาความ สอดคล้องระหว่างอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตรง ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและ กำหนดตัวแปรสำหรับการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลของอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) การทดสอบ (Testing) และประมาณค่า (Estimate) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships)

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการศึกษาระบบการวิจัยเชิงปริมาณและรายงานผลการศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จากศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) จัดทำเป็นกรอบประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งหมด 7 ธุรกิจ ประกอบด้วย (1) 7-Eleven (เซเว่น-อีเลฟเว่น) (2) Family Mart (แฟมิลีมาร์ท) (3) Lawson 108 (ลอว์สัน 108) (4) Lotus's go Fresh (โลตัส โกลเฟรช)(5) Mini Big C (มินิบิ๊กซี) (6) Tops Daily (ท็อปส์ เดลี) (7) CJ Express (ซีเจ เอ็กซ์เพรส) ซึ่งมีจำนวนร้านสาขาทั้งหมดทั่วประเทศ จำนวน 17,341 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการร้านในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores) มีจำนวนทั้งหมด 7 ธุรกิจ ประกอบด้วย 7-Eleven มีจำนวน 12,225 สาขา Family Mart มีจำนวน 972 สาขา Lawson 108 มีจำนวน 648 สาขา Lotus's go Fresh มีจำนวน 1,635 สาขา Mini Big C มีจำนวน 1,153 สาขา Tops Daily มีจำนวน 108 สาขาและ CJ Express มีจำนวน 600 สาขา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จากศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 7 ชั้นภูมิตามจำนวน 7 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เกณฑ์ที่ใช้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ Krejcie and Morgan (1970) ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

กำหนดให้ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e^2 คือ ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

χ^2 คือ ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95%

($\chi^2 = 3.841$)

P คือ สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด $p = 0.5$)

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{3.841(17,341)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(17,341-1) + 3.841(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{16,651.69525}{44.31025}$$

ผู้วิจัยคำนวณได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการจำนวน 376 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

การเก็บข้อมูลข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีประเภทของธุรกิจและภูมิภาคเป็นชั้นภูมิ ซึ่งภูมิภาคแบ่งออกเป็น 7 ภูมิภาค ดังนี้ (1) กรุงเทพมหานคร (2) ภาคกลาง (3) ภาคเหนือ (4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (5) ภาคตะวันออก (6) ภาคตะวันตก และ (7) ภาคใต้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) และในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์การพิจารณาด้านลักษณะภูมิประเทศและจำนวนธุรกิจกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่เป็นหลัก โดยได้แบ่งกรุงเทพมหานครแยกออกจากภาคกลาง เนื่องจากทั้งสองพื้นที่มีจำนวนธุรกิจธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีจำนวนมากและบริบทที่แตกต่างกัน ประกอบกับภาคกลางมีศักยภาพและโอกาสในการพัฒนาทั้งทางด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การค้าการท่องเที่ยว

และบริการ มีสัดส่วนการผลิตรองจากกรุงเทพมหานครและเมื่อภาคกลางรวมกับกรุงเทพมหานคร จึงมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 55.30 ในขณะที่ภาคอื่นส่วนใหญ่มีสัดส่วนการผลิตต่อประเทศค่อนข้างต่ำ (แผนพัฒนาภาคกลางและพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2560-2565) ผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามออนไลน์ (Online) ผ่าน Google form เพื่อนำส่งให้กับผู้จัดการร้านสาขาหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามออนไลน์ (Online Response Rate) อัตราการตอบกลับโดยเฉลี่ยร้อยละ 30 (Ogier, 2005) ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมาขั้นต่ำ จำนวน 376 ชุด ควรส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 1,253 ชุด ตามตาราง 36-37

ตาราง 36 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ธุรกิจ	จำนวนประชากร	จำนวนร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนแบบสอบถาม
1. 7-Eleven	12,225	70.00	265	883
2. Lotus's go Fresh	1,635	9.00	35	117
3. Mini Big C	1,153	7.00	25	83
4. Family Mart	972	6.00	21	70
5. Lawson 108	648	4.00	14	47
6. CJ Express	600	3.00	13	43
7. Tops Daily	108	1.00	3	10
Total	17,341	100	376	1,253 ชุด

ที่มา: Compiled by Krungsri Research Note: P = preliminary, E = estimated
(as of 3Q63)

ผลการตอบกลับแบบสอบถาม

ตาราง 37 แสดงผลการตอบกลับแบบสอบถาม

รายละเอียด	จำนวน
จำนวนแบบสอบถามออนไลน์ที่ออกส่งไปทั้งหมด	1,253
จำนวนแบบสอบถามออนไลน์ที่ตอบกลับมา	424
จำนวนแบบสอบถามที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้	80
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับและสามารถนำมาใช้ได้	344
อัตราการตอบกลับแบบสอบถาม ($424 * 100 / 1,253$)	ร้อยละ 33.84

จากตาราง 37 แสดงให้เห็นถึงผลการตอบกลับแบบสอบถามที่สามารถยอมรับได้ร้อยละ 33.84 โดยอัตราการตอบกลับมาที่สามารถยอมรับได้ในอัตราตอบกลับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 โดย Nulty (2008) อธิบายถึงอัตราการตอบแบบสอบถามที่ยอมรับได้ของงานวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ที่ยอมรับได้คือร้อยละ 30 ของแบบสอบถามที่ถูกส่งออกไปทั้งหมด

หน่วยวิเคราะห์

การกำหนดหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores) ซึ่งผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าบริหารจัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการ เนื่องจากบุคคลในระดับผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการร้านสาขาทั้งหมด จึงเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่สามารถทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่นำเชื่อถือ

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enabled Dynamic capabilities) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่

1.1.1 ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)

1.1.2 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)

- 1.1.3 ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)
- 1.1.4 ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)
- 1.1.5 ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating Capabilities)
- 1.1.6 ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination Capabilities)
- 2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่
 - 2.1 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่
 - 2.1.1 การบริการใหม่ (New Service)
 - 2.1.2 การนำเสนอการบริการ (Offering)
 - 2.2.3 การส่งมอบ (Delivery)
 - 2.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่
 - 2.2.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)
 - 2.2.2 ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)
 - 2.2.3 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)
 - 2.2.4 ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)
- 3. ตัวแปรแฝงภายใน(ตัวแปรตาม) ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่
 - 3.1 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่
 - 3.1.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)
 - 3.1.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)
 - 3.1.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)
 - 3.1.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire Method) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ โดยเครื่องมือในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อคำถามที่ใช้ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรในการศึกษาได้เป็น 4 กลุ่ม 17 ตัวแปร ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่เป็น

แบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดขึ้นและนियามปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่าลิเคิร์ตสเกล 7 ระดับ (7-point likert scale) (Likert, 1970) ได้แก่ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยค่อนข้างน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วย ค่อนข้างมาก เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended questionnaire) ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ที่สามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ สถานที่ตั้งของธุรกิจและจำนวนพนักงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), Vrontis, et al. (2021), Wilden, R., & Gudergan, S. (2017), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Arun and Ozmutlu, (2022) จำนวนทั้งหมด 30 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended questionnaire) และเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย

1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities) วัดได้จาก การสำรวจสภาพแวดล้อม การระบุถึงโอกาส การคาดการณ์ การตรวจสอบสินค้าและบริการ การตรวจสอบผลกระทบที่มีต่อลูกค้า โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities) วัดได้จาก การพัฒนาช่องทางเข้าถึงสินค้าและบริการ การออกแบบการบริการใหม่ๆ การปรับปรุงการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า การประยุกต์ใช้กับธุรกิจออฟไลน์และออนไลน์ โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

3. ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities) วัดได้จาก การปรับตัวของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities) วัดได้จาก การวิเคราะห์และประมวลผล การปรับเปลี่ยนข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การปรับใช้ข้อมูลและความรู้ การนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจ โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities) วัดได้จาก การเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรจากพันธมิตรทางธุรกิจ การบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่ การบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ การบูรณาการการทำงานร่วมกับฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

6. ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities) วัดได้จาก การประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน การประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตร การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกัน กระบวนการประสานงานมีความคล่องตัว โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Den Hertog et al. (2010), Kumar, et al. (2019), Lin, H.-F. (2016), Lin (2019), Pilawa et al., (2022), Heinonen, & Strandvik (2020) จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended questionnaire) และเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย

1. การบริการใหม่ (New Service) วัดได้จาก การพัฒนารูปแบบการบริการใหม่มีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้า มีการบริการที่หลากหลาย มีวิธีการบริการใหม่ๆ มีนวัตกรรมบริการที่ติดตามและบริการหลังการขาย โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

2. การนำเสนอการบริการ (Offering) วัดได้จาก การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลาย การนำเสนอนวัตกรรมใหม่ การนำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์ การนำเสนอโปรแกรมส่วนลด การสร้างบรรยากาศภายในร้าน โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

3. การส่งมอบ (Delivery) วัดได้จาก ระบบการส่งมอบสินค้า การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ การมีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบ การสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่ง โดยผู้วิจัย

ปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Ferreira, J. et al. (2021), Correia, R. J., et al. (2020), กรรวิวัฒน์ สกลคฤหเดช (2559), Le, & Lei (2018), Ratnawati, et al. (2021), Li, et al. (2006), Kuo, S.-Y. et al. (2017), Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018) จำนวน 20 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended questionnaire) และเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) วัดได้จาก การลดต้นทุน การลดค่าใช้จ่าย การควบคุมต้นทุน การนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง การมีต้นทุนที่ดีกว่าคู่แข่ง โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) วัดได้จาก สินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี สินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสม ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ การนำเสนอสินค้าและบริการที่น่าเชื่อถือ การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการตรงกับความต้องการ โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) วัดได้จาก คุณภาพการบริการที่แตกต่าง การให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่าง มีบริการเสริมมากมาย มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มีนวัตกรรมบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

4. ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery) วัดได้จาก ระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว การส่งมอบได้ตรงตามความต้องการ การส่งมอบที่น่าเชื่อถือและปลอดภัย การจัดส่งตามคำสั่งซื้อได้ตรงเวลา การพัฒนาการส่งมอบได้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 5 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Hou (2016), Erdoğan, Ahmet, & Karamaşa. (2019), Webber, et al. (2018), Gonzalez-Padron, et al. (2010) จำนวน 20 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended questionnaire) และเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) วัดได้จาก รายได้โดยรวม ยอดขาย โดยรวม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวม การลดต้นทุนของร้าน ผลกำไรโดยรวม โดยผู้วิจัย ปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) วัดได้จาก ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิม การดึงดูดใจลูกค้าใหม่ การมีส่วนร่วมแบ่งทางการตลาด การลดข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) วัดได้จาก ความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงาน มีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดี การพัฒนากระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

4. ผลการดำเนินงานด้านเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) วัดได้จาก การพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน การวิจัยเพื่อพัฒนา ความพึงพอใจในระบบการทำงาน แรงจูงใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและ กำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 7 ระดับ มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 6 ข้อคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire) ข้อมูลแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่ออิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการ ดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ตอนที่ 1-5 แบบสอบถามมีการใช้คำคุณศัพท์ในมิติด้านการประเมินค่ามาก-น้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เกณฑ์การใช้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตรวัด 7 ระดับ (Likert, 1970) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน	7
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าคะแนน	6
เห็นด้วยค่อนข้างมาก	ให้ค่าคะแนน	5
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าคะแนน	3
เห็นด้วยค่อนข้างน้อย	ให้ค่าคะแนน	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน	1

โดยมีการกำหนดช่วงการวัดได้ ดังนี้

เกณฑ์ในการให้ค่าคะแนนที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามระดับช่วงห่างหรือพิสัยค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542)

ค่าเฉลี่ย	1.000 - 1.856	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.857 - 2.713	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.714 - 3.570	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ย	3.571 - 4.427	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	4.428 - 5.284	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ย	5.285 - 6.142	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย	6.143 - 7.000	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

การกำหนดเกณฑ์นี้ ยึดหลักการให้ใช้ช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนทุกระดับเท่ากัน ดังนั้น จึงกำหนดน้ำหนักคะแนนระดับจากมากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ปานกลาง ค่อนข้างน้อย น้อย และน้อยที่สุด ข้อมูลเชิงปริมาณ 7,6,5,4,3,2 และ 1 ตามลำดับ โดยพิสัยเป็น $7-1 = 6$ เฉลี่ยแต่ละช่วงห่างเท่ากัน $6/7 = 0.856$

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นชุดของแบบสอบถามการวิจัย เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัยต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางการวิจัยและผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร ซึ่งนำไปสู่แนวทางการออกแบบเครื่องมือที่เป็นข้อคำถามสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์กรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดขึ้นนำมาสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมีลำดับดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการตรวจสอบข้อคำถามของแบบสอบถามโดยให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถาม (Content Validity) จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำจากคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร และอาจารย์ประจำจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content

Validity) ทำการวิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาประเด็นคำถามในด้านความชัดเจน ความสอดคล้องเหมาะสมในการใช้วัดตัวแปร ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ค่าคะแนน +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์
- ค่าคะแนน -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์
- ค่าคะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงถือได้ว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็น ตัวชี้วัดของตัวแปรได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552)

ผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ค่าดัชนีความ สอดคล้องของแต่ละข้อคำถามอยู่ระหว่างค่า 0.60-1.00 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผ่าน เกณฑ์การยอมรับ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขหรือบางข้อคำถาม ได้ตัดออกเนื่องจากไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง

2. แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์การยอมรับที่กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอรับพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และได้รับการ รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หมายเลขโครงการ P2-0281/2565 เมื่อได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์แล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดลองแจกแบบสอบถาม(Try out) กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้

3. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียง แต่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ (Try out) จำนวน 30 ชุด โดยเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก จังหวัด อุตรดิตถ์ จังหวัดแพร่และจังหวัดน่าน และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงมาทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability)

เป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้วิธีของ Cornbrash's (Cornbrach, 1990) เกณฑ์ที่ยอมรับได้ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cornbrach, 1990) หากต่ำกว่าควรทำการแก้ไขข้อบกพร่องก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Analysis) ของกลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 ชุด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ในภาพรวม เท่ากับ 0.988 เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ในช่วง 0.888-0.982 ตามตาราง 38 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผ่านเกณฑ์การยอมรับตามเงื่อนไขที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

ตาราง 38 แสดงค่าผลการทดสอบค่าความเที่ยงของมาตรวัดของตัวแปรรายข้อพร้อมคำอธิบายตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายข้อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (โดยรวม) Cronbach's Alpha	
ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC)		-	0.982	-
ความสามารถในการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)	SEN1.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อ รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ	0.899	0.922	0.833
	SEN1.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.902		0.818

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (โดยรวม) Cronbach's Alpha	
	สารสนเทศในการระบุถึงโอกาส ใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว			
	SEN1.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.908		0.783
	สารสนเทศในการคาดการณ์ อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น เพื่อ ปรับกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก			
	SEN1.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.915		0.748
	สารสนเทศ ในการตรวจสอบ สินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจ ว่า สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้า			
	SEN1.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.896		0.840
	สารสนเทศในการตรวจสอบ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า			
ความสามารถด้าน การคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)	SEIZ2.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.938	0.938	0.749
	สารสนเทศ ในการพัฒนา รูปแบบช่องทางการเข้าถึง สินค้าและ บริการ รวมถึงการ ชำระเงินและการส่งมอบให้มี ความสะดวกและรวดเร็ว			
	SEIZ2.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.916		0.906
	สารสนเทศ ในการออกแบบการ บริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้า			
	SEIZ2.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.914		0.884
	สารสนเทศ ในการปรับปรุงการ			

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) Cronbach's Alpha	
	ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จาก ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว			
	SEIZ2.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการแก้ไขปัญหา ให้กับลูกค้า	0.932		0.833
	SEIZ2.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้ กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์ และรูปแบบออนไลน์	0.918		0.890
ความสามารถใน การปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)	REC3.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการปรับตัวของ ธุรกิจให้ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	0.918	0.933	0.823
	REC3.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยน รูปแบบกระบวนการดำเนินงาน ของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	0.901		0.909
	REC3.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการพัฒนาสินค้า หรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับ ความต้องการของตลาดและ พฤติกรรมของผู้บริโภค	0.920		0.814
	REC3.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสร้างความ ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อ สร้างความแตกต่างทางธุรกิจ	0.920		0.814
	REC3.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการ	0.929		0.785

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	Corrected Item-Total Correlation
	บริหารจัดการธุรกิจได้อย่าง คล่องตัว			
ความสามารถด้าน การเรียนรู้ (Learning Capabilities)	LEN4.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการวิเคราะห์และ ประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูล และความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับ การดำเนินงานของธุรกิจ	0.883	0.933	0.724
	LEN4.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการปรับเปลี่ยน ข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.876		0.756
	LEN4.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสร้างองค์ ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ	0.875		0.757
	LEN4.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการปรับใช้ข้อมูล และความรู้ที่สะสมมา ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	0.877		0.751
	LEN4.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการนำองค์ ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.874		0.762
ความสามารถด้าน การบูรณาการ (Integration Capabilities)	INT5.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่าง รวดเร็ว	0.922	0.935	0.829
	INT5.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.927		0.797

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	Corrected Item-Total Correlation
	สารสนเทศ ในการบูรณาการ และรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อ ปรับเปลี่ยนความสามารถใน การดำเนินงานทางธุรกิจ			
	INT5.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.919		0.839
	สารสนเทศ ในการบูรณาการ การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร และลูกค้าทางธุรกิจ เพื่อการ คาดการณ์ความต้องการ การ วางแผนทางธุรกิจและการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน			
	INT5.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.919		0.835
	สารสนเทศ ในการปรับปรุง กระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้ จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและ ลูกค้าให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ			
	INT5.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.916		0.850
	สารสนเทศในการบูรณาการ การทำงานร่วมกันของฝ่ายงาน ต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถ จัดการกับสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว			
ความสามารถด้าน การประสานงาน (Coordinating Capabilities)	CORD6.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.939	0.956	0.921
	สารสนเทศในการประสานงาน ระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายใน ร้านเพื่อความร่วมมือกันในการ ทำงาน			
	CORD6.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.956		0.817

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	
	สารสนเทศในการประสานงาน กับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทาง ธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ			
	CORD6.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.945		0.890
	สารสนเทศในการลดการทำงาน ที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
	CORD6.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.948		0.862
	สารสนเทศในการตรวจสอบผล การดำเนินงานให้มีความ สอดคล้องกับผลงานของฝ่าย งานต่างๆหรือพันธมิตรทาง ธุรกิจ			
	CORD6.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี	0.940		0.911
	สารสนเทศในกระบวนการ ประสานงานทางธุรกิจให้มี ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มากขึ้น			
	นวัตกรรมบริการ(SI)	-	0.965	-
การบริการใหม่ (New Service)	SNS1.1 ร้านค้ามีการพัฒนา รูปแบบการบริการใหม่เพื่อ สร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับ ลูกค้า	0.904	0.927	0.840
	SNS1.2 ร้านค้ามีนวัตกรรมการ บริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้าง ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	0.893		0.904
	SNS1.3 ร้านค้ามีการบริการที่ หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้าน	0.927		0.722

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) Cronbach's Alpha	
	และรูปแบบออนไลน์			
	SNS1.4 ร้านค้ามีวิธีการบริการ ใหม่ๆที่สามารถแก้ไขปัญหาของ ลูกค้าได้	0.910		0.818
	SNS1.5 ร้านค้ามีนวัตกรรมการ บริการเพื่อติดตามและการ ให้บริการหลังการขาย	0.917		0.773
การนำเสนอการ บริการ (Offering)	SOF2.1 ร้านค้านำเสนอสินค้า หรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่ หลากหลายสอดคล้องกับ พฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน	0.907	0.925	0.846
	SOF2.2 ร้านค้านำเสนอ นวัตกรรมใหม่ในการให้บริการ ด้วยตนเอง (Self-service)	0.899		0.849
	SOF2.3 ร้านค้านำเสนอ โปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้าน อื่นๆ	0.903		0.833
	SOF2.4 ร้านค้านำเสนอ โปรแกรมส่วนลดต่างๆ	0.894		0.878
	SOF2.5 ร้านค้าสามารถสร้าง บรรยากาศภายในร้านให้มี ความทันสมัย มีความแตกต่าง กันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบ ของลูกค้าแต่ละพื้นที่	0.939		0.686
การส่งมอบ (Delivery)	SDI3.1 ร้านค้ามีระบบการส่ง มอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว	0.902	0.947	0.696
	SDI3.2 ร้านค้ามีการส่งมอบ	0.867		0.866

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) Cronbach's Alpha	
	สินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้า			
	SDI3.3 ร้านค้านำเทคโนโลยีมา ใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือ บริการที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้า	0.867		0.854
	SDI3.4 ร้านค้ามีพันธมิตรทาง ธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือ บริการให้กับลูกค้า	0.866		0.865
	SDI3.5 ร้านค้ามีการสั่งซื้อ สินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และ บริการจัดส่งถึงปลายทาง	0.923		0.573
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA)		-	0.947	-
ความได้เปรียบด้าน ต้นทุน (Cost)	COST1.1 ร้านค้ามีการลด ต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ	0.877	0.899	0.755
	COST1.2 ร้านค้าสามารถลด ค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายใน ร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.859		0.831
	COST1.3 ร้านค้าสามารถ ควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.887		0.705
	COST1.4 ร้านค้าสามารถ นำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง	0.866		0.796
	COST1.5 ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง	0.892		0.679
ความได้เปรียบด้าน คุณภาพ (Quality)	QUA2.1 ร้านค้ามีสินค้าและ บริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	0.909	0.907	0.683
	QUA2.2 ร้านค้ามีสินค้าและ	0.885		0.776

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	
	บริการที่มีคุณค่าในราคาที่ เหมาะสมให้กับลูกค้า			
	QUA2.3 ร้านค้าสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพ ของสินค้าและการบริการ	0.870		0.840
	QUA2.4 ร้านค้านำเสนอสินค้า และบริการที่มีความน่าเชื่อถือ สูง	0.879		0.798
	QUA2.5 ร้านค้าพัฒนา คุณภาพของสินค้าและการ บริการที่ตรงกับความคาดหวัง ของลูกค้า	0.887		0.784
ความได้เปรียบด้าน ความแตกต่าง (Differentiation)	DIFF3.1 ร้านค้ามีคุณภาพการ บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	0.860	0.888	0.746
	DIFF3.2 ร้านค้ามีการให้บริการ ที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากคู่แข่ง	0.860		0.793
	DIFF3.3 ร้านค้ามีบริการเสริม มากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้า	0.851		0.795
	DIFF3.4 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อ พัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	0.841		0.825
	DIFF3.5 ร้านค้ามีนวัตกรรม การบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า	0.910		0.605
ความได้เปรียบด้าน การส่งมอบ (Delivery)	DELI4.1 ร้านค้ามีระบบการ ขนส่งสินค้าที่สะดวกและ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.867	0.896	0.791
	DELI4.2 ร้านค้ามีการส่งมอบ	0.849		0.860

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	
	สินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ ลูกค้าต้องการ			
	DELI4.3 ร้านค้ามีการส่งมอบ	0.865		0.782
	สินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือ และมีความปลอดภัย			
	DELI4.4 ร้านค้ามีการจัดส่ง	0.870		0.756
	สินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ ตรงเวลา			
	DELI4.5 ร้านค้ามีการ	0.916		0.613
	พัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือ บริการได้ตรงกับความคาดหวัง ของลูกค้า			
	ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.981	
ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (Financial)	FINA1.1 ร้านค้ามีรายได้	0.956	0.967	0.927
	โดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ ผ่านมา			
	FINA1.2 ร้านค้ามียอดขาย	0.954		0.938
	โดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ ผ่านมา			
	FINA1.3 ร้านค้ามีอัตรา	0.956		0.935
	ผลตอบแทนจากการลงทุน โดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ ผ่านมา			
	FINA1.4 ร้านค้าสามารถลด	0.949		0.969
	ต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ ต่ำกว่าปีที่ผ่าน			
	FINA1.5 ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวม	0.979		0.774
	ในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่าน			
ผลการดำเนินงาน	CUSM2.1 ร้านค้ามีความพึง	0.865	0.897	0.788

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	
ด้านลูกค้า (Customer)	พอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ใน ระดับสูง กว่าปีที่ผ่านมา			
	CUSM2.2 ร้านค้าสามารถ รักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวน มากกว่าปีที่ผ่านมา	0.858		0.842
	CUSM2.3 ร้านค้าสามารถ ดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้น มากกว่าปีที่ผ่านมา	0.868		0.773
	CUSM2.4 ร้านค้าสามารถเพิ่ม ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ มากกว่าปีที่ผ่านมา	0.922		0.566
	CUSM2.5 ร้านค้าสามารถลด ข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปี ที่ผ่านมา	0.858		0.821
ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ ภายใน (Internal Business)	INB3.1 ร้านค้ามีความรวดเร็ว ของกระบวนการดำเนินงาน ธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.949	0.964	0.937
	INB3.2 ร้านค้ามีกิจกรรมทาง การตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา	0.957		0.890
	INB3.3 ร้านค้าลดต้นทุนในการ ดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.965		0.838
	INB3.4 ร้านค้ามีการพัฒนา กระบวนการทำงานให้มีความ ยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา	0.954		0.906
	INB3.5 ร้านค้ามีการพัฒนา สินค้าหรือบริการใหม่ที่มี ประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.951		0.925
ผลการดำเนินงาน	LAG4.1 ร้านค้ามีการพัฒนา	0.955	0.966	0.921

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์	Corrected Item-Total Correlation
		แอลฟา (รายชื่อ) (Cronbach's Alpha if Item Deleted)	แอลฟา (โดยรวม) (Cronbach's Alpha)	
ด้านการเรียนรู้และ การเติบโต (Learning and Growth)	ด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มี ประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา			
	LAG4.2 ร้านค้ามีการพัฒนา ทักษะความรู้ของพนักงาน เพิ่มขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา	0.970		0.818
	LAG4.3 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อ พัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.953		0.952
	LAG4.4 พนักงานมีความพึง พอใจในระบบการทำงานที่ เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.954		0.924
	LAG4.5 พนักงานมีแรงจูงใจในการ ทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	0.954		0.925

ตาราง 39 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถามวิจัย

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา Cronbach's Alpha กลุ่มทดลอง (N=30)
1. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.982
1.1 ความสามารถในการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing Capabilities)	0.922
1.2 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing Capabilities)	0.938
1.3 ความสามารถในการปรับตัว (Reconfiguring Capabilities)	0.906
1.4 ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capabilities)	0.933
1.5 ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration Capabilities)	0.935
1.6 ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating Capabilities)	0.956
2. นวัตกรรมบริการ	0.965
2.1 การบริการใหม่ (New Service)	0.927
2.2 การนำเสนอการบริการ (Offering)	0.925
2.3 การส่งมอบ (Delivery)	0.907
3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	0.947
3.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)	0.899
3.2 ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)	0.907
3.3 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)	0.888
3.4 ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)	0.896
4. ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.981
4.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)	0.967
4.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)	0.897
4.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)	0.964
4.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	0.966
ภาพรวมของแบบสอบถามการวิจัย	0.988

ดังนั้น แบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดตัวแปร ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct

Validity) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบช่วงเวลาเดียวกัน ในส่วนของแบบสอบถามผู้วิจัยเลือกจัดส่งเป็นรูปแบบออนไลน์(Online) โดยดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกับกลุ่มธุรกิจ 7-Eleven, Family Mart, Lawson 108, Lotus's go Fresh, Mini Big C, Tops Daily และ CJ Express โดยส่งถึงฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ผ่านช่องทางอีเมลล์ (email) และส่งจดหมายทางไปรษณีย์ โดยแนบเอกสารแบบสอบถาม ประกอบด้วย ลิงค์แบบสอบถามออนไลน์และคิวอาร์โค้ด (QR-Code)

2. ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามการวิจัยในรูปแบบออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจร้าน 7-Eleven, Family Mart, Lawson 108, Lotus's go Fresh, Mini Big C, Tops Daily และ CJ Express เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ได้แก่ Email, LINE application, Facebook หรือสแกน QR Code ที่แนบไว้กับแบบสอบถามและข้อความเชิญชวนให้ตอบแบบสอบถามที่ส่งไปให้กับผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 90 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้ตอบกลับมา โดยสอดคล้องกับเกณฑ์จำนวนอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามออนไลน์ (Online Response rate) อัตราการตอบกลับโดยเฉลี่ยร้อยละ 30 (Ogier, 2005)

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การจัดทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย สังกัดของร้านสะดวกซื้อ เขตที่ตั้งของร้านสาขา จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ โดยวิธีการประเมินผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ การได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธีการประเมินผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามของลิเคิร์ต 7 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีตัวเลือกในการตอบได้มากขึ้น ด้วยการแบ่งระดับความคิดเห็นให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของผู้ตอบได้มากที่สุด และจะมีผลให้ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (Joshi, Kale, Chandel, & Pal (2015) pp. 398-399) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mikalef, P. (2016), Mikalef, P., & Pateli, A., 2017, Wilden, R., & Gudergan, S. (2017), Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020), Lin, H.-F. (2016), Lin (2019), Pilawa et al., (2022), Correia, R. J. et al. (2020), Ferreira, J. et al.(2021) โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) 7 ระดับ โดยกำหนดให้คะแนนในการตอบแบบสอบถามการวิจัย มีระดับในการวัด ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน		ระดับความคิดเห็น
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/น้อยที่สุด
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยมาก/น้อย
3	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย/ค่อนข้างน้อย
4	หมายถึง	เฉยๆ / ปานกลาง
5	หมายถึง	เห็นด้วย /ค่อนข้างมาก
6	หมายถึง	เห็นด้วยมาก /มาก
7	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง / มากที่สุด

เกณฑ์ในการให้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละลำดับชั้น สามารถนำมาวิเคราะห์ความหมายค่าเฉลี่ย 7 ระดับ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2542) ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.000 - 1.856	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง /น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.857 - 2.713	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยมาก /น้อย
ค่าเฉลี่ย	2.717 - 3.570	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย /ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ย	3.571 - 4.427	หมายถึง	เฉยๆ / ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	4.428 - 5.284	หมายถึง	เห็นด้วย /ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ย	5.285 - 6.142	หมายถึง	เห็นด้วยมาก /มาก
ค่าเฉลี่ย	6.143 - 7.000	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง /มากที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์ (Pearson's product moment correlation) ใช้เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของฮิงเคิล (Hinkle, 1998) คือ r มีค่า 0.91 – 1.00 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันสูงมาก, r มีค่า 0.71 – 0.90 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันสูง, r มีค่า 0.51 – 0.70 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง, r มีค่า 0.31 – 0.50 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำและ r มีค่า 0.00 – 0.30 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมาก ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 แสดงว่า ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป

3.3 การตรวจสอบความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีร่วม (Common Method Bias) หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามครบจากกลุ่มตัวอย่าง 344 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีวิจัยร่วม (Common Method Bias) เป็นการตรวจสอบความเอนเอียงที่เกิดจากการใช้มาตรวัดร่วมกัน (Podsakoff et al., 2003)

3.4 การวิเคราะห์หอนักประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้ สามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์หอนักประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second order confirmatory factor analysis) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์หอนักประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

3.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

3.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

3.4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.5 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

3.4.6 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 , ค่า χ^2/df , ค่า CIF, ค่า GIF, ค่า AGFI และค่า RMSEA

3.4.7 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ กับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
- 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Object Congruence: IOC) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.2 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติโดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง(Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้(Skewness) ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่ง(Kurtosis) ควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ(กัลยา วาณิชยปัญญา, 2557)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล เพื่อพิสูจน์ว่าตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึง การมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับความสัมพันธ์ในระดับน้อยหรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยเกณฑ์ของฮินเคิลและคณะ (Hinkleet al,1998, p.118)

<u>ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)</u>	<u>ระดับของความสัมพันธ์</u>
0.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.70-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model fit index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized factor loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square / χ^2 -test) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าความแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าไค-สแควร์ ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ $p > 0.05$ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005)

3.1.2 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline (2005); Arbuckle (2013))

3.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Dermol (2013); Hooper et al.,(2008))

3.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกันหรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์(Dermol (2013); Hooper et al.,(2008))

3.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of fit index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับตัวแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Dermol (2013); Hooper et al.,(2008))

3.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean square error of approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Diamantopoulos and Siguaw (2000) ตามตาราง 40

ตาราง 40 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	แหล่งอ้างอิง
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	Kline (2005)
p-value	$p > 0.05$	Kline (2005)
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	Kline (2005); Arbuckle (2013)
CFI	> 0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
GFI	> 0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
AGFI	> 0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
RMSEA	< 0.05	Diamantopoulos and Siguaw (2000)

3.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

3.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

3.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ต้องมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell and Larcker, 1981; Hair, et al., 2010)

3.5 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลและค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total effect)

3.6 การพิจารณาแบบจำลองเพื่อการยอมรับสมมติฐานการวิจัยจะพิจารณาได้จากค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) มากกว่า 1.96 ทั้งนี้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แบ่งการพิจารณาขนาดของอิทธิพลเป็น 3 ลักษณะคือ อิทธิพลขนาดเล็ก มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.10-0.29 อิทธิพลขนาดกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.30-0.49 และอิทธิพลขนาดใหญ่ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ ≥ 0.50 (Cohen, 1992)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaires) จำนวน 1,253 ฉบับ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 90 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม เมื่อครบกำหนดได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 424 ฉบับ และ จำนวนแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ที่สามารถนำทำการวิเคราะห์ได้ มีจำนวนทั้งหมด 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 33.84 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
3. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
4. การวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน
5. การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปรเพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

ตาราง 41 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	แทน ค่า (Mean) หรือค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SK	แทน ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน ค่าความโด่ง(Kurtosis)
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
df	แทน ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
χ^2	แทน ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
***	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001
R ² หรือ r ²	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Squared Multiple Correlation)
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปรแฝง (Regression Coefficient)
λ	แทน ค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ (Eigen Value)
e	แทน ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้
Z	แทน ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรแฝงภายใน
CFI	แทน ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)

สัญลักษณ์	ความหมาย
RMSEA	แทน ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	แทน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
AVE	แทน ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted)
CR	แทน ค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability)
SE	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
TE	แทน ค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effects)
IE	แทน ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	แทน ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

2. ตัวอย่างและความหมายที่ใช้แทนตัวแปร

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อของตัวแปรในการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

ตาราง 42 แสดงรายชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	IT-Enabled Dynamic Capabilities	ITEDC
ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส	Sensing capabilities	SENC
ความสามารถด้านการคว้าโอกาส	Seizing capabilities	SEIZC
ความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	Reconfiguring capabilities	RECC
ความสามารถด้านการเรียนรู้	Learning capabilities	LENC
ความสามารถด้านการบูรณาการ	Integration capabilities	INTC
ความสามารถด้านการประสานงาน	Coordinating capabilities	CORDC
นวัตกรรมบริการ	Service innovations	SI
การบริการใหม่	New service	NSV
การนำเสนอการบริการ	Offering	OFS

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
การส่งมอบ	Delivery	DEL
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	Competitive advantage	CA
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	Cost	COSTC
ความได้เปรียบด้านคุณภาพ	Quality	QUAT
ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	Differentiation	DIFFT
ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ	Delivery	DELIV
ผลการดำเนินงานขององค์กร	Organizational Performance	OP
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	Financial	FINAC
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	Customer	CUST
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	Internal Business	INTB
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต	Learning and Growth	LENG

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตาราง 43

ตาราง 43 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	1. ชาย	107	31.10
	2. หญิง	237	68.90
อายุ	1. น้อยกว่า 25 ปี	80	23.30
	2. 25-30 ปี	118	34.30
	3. 31-35 ปี	62	18.00
	4. มากกว่า 36 ปี ขึ้นไป	84	24.40
ระดับการศึกษา	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
	2. ปริญญาตรี	306	88.95
	3. ปริญญาโท	37	10.75

	4. ปริญญาเอก	1	0.30
ประสบการณ์ ทำงาน	1. น้อยกว่า 5 ปี	82	23.80
	2. ระหว่าง 5 – 10 ปี	157	45.60
	3. ระหว่าง 11-15 ปี	68	19.80
	4. มากกว่า 15 ปี	37	10.80
ตำแหน่งงาน	1. ผู้จัดการร้าน	319	92.70
	2. เจ้าของกิจการ	25	7.30
	รวม	344	100.00

จากตาราง 43 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 68.90 และเพศชาย จำนวน 107 คิดเป็นร้อยละ 31.10 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 118 คิดเป็นร้อยละ 34.30 รองลงมาคือมีอายุมากกว่า 36 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คิดเป็นร้อยละ 24.40 และน้อยที่สุด คือ มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 88.95 รองลงมาคือ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.75 และน้อยที่สุดคือ มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 ตามลำดับ ประสบการณ์การทำงานในร้านพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในร้านระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 รองลงมาคือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ตามลำดับ และในส่วนของตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการร้าน จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 92.70 รองลงมาคือเจ้าของกิจการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30 ตามลำดับ

2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ สถานที่ตั้งของธุรกิจ จำนวนพนักงานของร้าน ตามตาราง 44

ตาราง 44 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ	
ร้านค้าจัดอยู่ในธุรกิจประเภทใด	1. 7-Eleven (เซเว่น-อีเลฟเว่น)	238	69.19
	2. Family Mart (แฟมิลีมาร์ท)	18	5.23
	3. Lawson 108 (ลอว์สัน 108)	8	2.33
	4. Lotus's go Fresh (โลตัส โกเฟรช)	43	12.50
	5. Mini Big C (มินิบิ๊กซี)	24	6.98
	6. Tops Daily (ท็อปส์ เดลี่)	7	2.03
	7. CJ Express (ซีเจ เอ็กซ์เพรส)	6	1.74
ร้านค้าเปิดดำเนินการแล้วกี่ปี	1. น้อยกว่า 1 ปี	29	8.40
	2. 1-5 ปี	115	33.40
	3. 6-10 ปี	90	26.20
	4. มากกว่า 10 ปี	110	32.00
สถานที่ตั้งของธุรกิจ	1. กรุงเทพมหานคร	57	16.60
	2. ภาคกลาง	58	16.90
	3. ภาคเหนือ	45	13.10
	4. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	51	14.80
	5. ภาคตะวันออก	43	12.50
	6. ภาคตะวันตก	44	12.80
	7. ภาคใต้	46	13.40
จำนวนพนักงานทั้งหมดของร้านค้า	1. น้อยกว่า 10 คน	88	25.58
	2. 10-15 คน	217	63.09
	3. 16-20 คน	30	8.72
	4. 20-25 คน	3	0.87
	5. 26-30 คน	2	0.58
	6. มากกว่า 30 คน	4	1.16
รวม	344	100.00	

จากตาราง 44 พบว่า ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นจัดอยู่ในธุรกิจประเภทร้าน 7-Eleven (เซเว่น-อีเลฟเว่น) จำนวน 238 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 69.19 รองลงมาคือ Lotus's go Fresh (โลตัส โกเฟรช) จำนวน 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.50 และน้อยที่สุด คือ CJ Express (ซีเจ เอ็กซ์

เพชร) จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.74 ตามลำดับ ระยะเวลาในการเปิดดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 115 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.40 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 110 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.00 และน้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.40 ตามลำดับ สถานที่ตั้งของธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ธุรกิจมีสถานที่ตั้งอยู่ ภาคกลาง จำนวน 58 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.90 รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร จำนวน 57 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.60 และน้อยที่สุด คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ จำนวนพนักงานของร้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวน 10-15 คน มีจำนวน 217 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 63.09 รองลงมาคือ มีพนักงานจำนวนน้อยกว่า 10 คน จำนวน 88 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.58 และน้อยที่สุด คือ มีพนักงานจำนวน 26-30 คน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.58 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีรายละเอียด ดังนี้

1.1. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating capabilities) และความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination capabilities) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในตาราง 45-50

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส(Sensing capabilities)			
1.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อ รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ	5.712	0.988	เห็นด้วยมาก
1.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	5.820	0.946	เห็นด้วยมาก
1.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก	5.797	0.969	เห็นด้วยมาก
1.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	5.878	0.872	เห็นด้วยมาก
1.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า	5.738	0.895	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.789	0.773	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 45 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.789 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.878 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.820 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ คาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.797 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.738 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจ สภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อ รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.712 ตามลำดับ

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities)			
2.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนารูปแบบช่องทาง การเข้าถึงสินค้าและบริการรวมถึงการชำระเงินและการส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว	6.078	0.810	เห็นด้วยมาก
2.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	5.907	0.899	เห็นด้วยมาก
2.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	5.837	0.915	เห็นด้วยมาก
2.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	5.756	0.944	เห็นด้วยมาก
2.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์	5.965	0.912	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.909	0.747	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 46 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.909 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนารูปแบบช่องทาง การเข้าถึงสินค้าและบริการรวมถึงการชำระเงินและการส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.078 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และ รูปแบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.907 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.837 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.756 ตามลำดับ

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3. ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities)			
3.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัวของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	5.898	0.876	เห็นด้วยมาก
3.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	5.823	0.923	เห็นด้วยมาก
3.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค	5.895	0.910	เห็นด้วยมาก
3.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อ สร้างความแตกต่างทางธุรกิจ	5.811	0.882	เห็นด้วยมาก
3.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ธุรกิจได้อย่างคล่องตัว	5.858	0.840	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.857	0.755	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 47 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.857 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัวของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.898 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.895 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.858 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.823 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.811 ตามลำดับ

ตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities)			
4.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ	5.890	0.853	เห็นด้วยมาก
4.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.866	0.903	เห็นด้วยมาก
4.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	5.846	0.875	เห็นด้วยมาก
4.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	5.852	0.880	เห็นด้วยมาก
4.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.881	0.861	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.867	0.727	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 48 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.867 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.890 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.881 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.866 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.852 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.846 ตามลำดับ

ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
5. ความสามารถด้านการบูรณาการ(Integration capabilities)			
5.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากร ที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	5.823	0.871	เห็นด้วยมาก
5.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการและรวบรวม ความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงาน ทางธุรกิจ	5.858	0.884	เห็นด้วยมาก
5.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน กับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	5.855	0.855	เห็นด้วยมาก
5.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการ ทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและลูกค้า ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	5.904	0.829	เห็นด้วยมาก
5.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงาน ร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถจัดการ กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	5.875	0.890	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.863	0.718	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 49 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบูรณาการ (Integration capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.863 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.904 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.875 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 5.858 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.855 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.823 ตามลำดับ

ตาราง 50 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating capabilities)

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D	ระดับความคิดเห็น
6. ความสามารถด้านการประสานงาน(Coordinating capabilities)			
6.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกันในการทำงาน	5.916	0.895	เห็นด้วยมาก
6.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	5.887	0.837	เห็นด้วยมาก
6.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.762	0.881	เห็นด้วยมาก
6.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	5.759	0.930	เห็นด้วยมาก
6.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น	5.840	0.878	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.833	0.749	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 50 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประสานงาน (Coordinating capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.833 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกันในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.916 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.840 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดการทำงาน

ที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.762 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.759 ตามลำดับ

2. นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย การบริการใหม่ (New service) การนำเสนอการบริการ (Offering) และการส่งมอบ (Delivery) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ ในตาราง 51-53

ตาราง 51 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริการใหม่ (New service)

นวัตกรรมบริการ (Service innovations)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการบริการใหม่ (New service)			
1.1 ร้านค้ามีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า	5.927	0.886	เห็นด้วยมาก
1.2 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	5.910	0.871	เห็นด้วยมาก
1.3 ร้านค้ามีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์	6.041	0.919	เห็นด้วยมาก
1.4 ร้านค้ามีวิธีการบริการใหม่ๆที่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้	5.814	0.891	เห็นด้วยมาก
1.5 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย	5.858	0.935	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.910	0.745	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 51 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ ด้านการบริการใหม่ (New service) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.910 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.041 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.927 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.910 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและ

การให้บริการหลังการขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.858 และร้านค้ามีวิธีการบริการใหม่ๆที่สามารถแก้ไข ปัญหาของลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.814 ตามลำดับ

ตาราง 52 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการ นำเสนอการบริการ (Offering)

นวัตกรรมบริการ (Service innovations)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
2. ด้านการนำเสนอการบริการ (Offering)			
2.1 ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่ หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน	5.962	0.851	เห็นด้วยมาก
2.2 ร้านค้านำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วย ตนเอง(Self-service)	5.878	0.902	เห็นด้วยมาก
2.3 ร้านค้านำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ	5.951	0.881	เห็นด้วยมาก
2.4 ร้านค้านำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ	6.032	0.787	เห็นด้วยมาก
2.5 ร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความ ทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบ ของลูกค้าแต่ละพื้นที่	5.831	0.926	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.931	0.710	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 52 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ ด้านการนำเสนอ การบริการ (Offering) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.931 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้านำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.032 รองลงมาคือ ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรม ของลูกค้าในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.962 ร้านค้านำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.951 ร้านค้านำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วยตนเอง (Self-service) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.878 และร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบของลูกค้าแต่ละพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.831 ตามลำดับ

ตาราง 53 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการส่งมอบ (Delivery)

นวัตกรรมบริการ (Service innovations)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
3. ด้านการส่งมอบ (Delivery)			
3.1 ร้านค้ามีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว	5.968	0.875	เห็นด้วยมาก
3.2 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	5.965	0.836	เห็นด้วยมาก
3.3 ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	5.922	0.852	เห็นด้วยมาก
3.4 ร้านค้ามีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า	5.916	0.875	เห็นด้วยมาก
3.5 ร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งถึงปลายทาง	6.052	0.835	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.965	0.714	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 53 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งถึงปลายทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.052 รองลงมาคือ ร้านค้ามีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.968 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.922 และร้านค้านำพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.916 ตามลำดับ

3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) และ ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery) ในตาราง 54-57

ตาราง 54 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)			
1.1 ร้านค้ามีการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ	5.686	1.007	เห็นด้วยมาก
1.2 ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.645	0.888	เห็นด้วยมาก
1.3 ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.657	0.931	เห็นด้วยมาก
1.4 ร้านค้าสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง	5.485	0.951	เห็นด้วยมาก
1.5 ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง	5.567	0.973	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.608	0.761	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 54 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านต้นทุน (Cost) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.608 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.686 รองลงมาคือ ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.657 ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.645 ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.567 และร้านค้าสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.485 ตามลำดับ

ตาราง 55 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)			
2.1 ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	5.846	0.898	เห็นด้วยมาก
2.2 ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า	5.951	0.891	เห็นด้วยมาก
2.3 ร้านค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการ	5.956	0.888	เห็นด้วยมาก
2.4 ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง	5.930	0.926	เห็นด้วยมาก
2.5 ร้านค้าพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	5.881	0.917	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.913	0.766	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 55 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพ (Quality) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.913 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.956 รองลงมาคือ ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.951 ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.930 ร้านค้าพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.881 และร้านค้านำสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.846 ตามลำดับ

ตาราง 56 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)			
3.1 ร้านค้ามีคุณภาพการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5.834	0.912	เห็นด้วยมาก
3.2 ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง	5.892	0.869	เห็นด้วยมาก
3.3 ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	5.884	0.893	เห็นด้วยมาก
3.4 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	5.852	0.941	เห็นด้วยมาก
3.5 ร้านค้ามีนวัตกรรมการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า	5.974	0.905	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.887	0.763	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 56 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านความแตกต่าง (Differentiation) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีนวัตกรรมการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.974 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.892 ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.884 และร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.852 และร้านค้ามีคุณภาพการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.834 ตามลำดับ

ตาราง 57 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
4. ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)			
4.1 ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	5.863	0.891	เห็นด้วยมาก
4.2 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	5.904	0.880	เห็นด้วยมาก
4.3 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย	5.887	0.891	เห็นด้วยมาก
4.4 ร้านค้ามีการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตรงเวลา	5.791	0.915	เห็นด้วยมาก
4.5 ร้านค้ามีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า	5.884	0.876	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.866	0.739	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 57 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.866 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.904 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 ร้านค้ามีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.884 ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.863 และร้านค้ามีการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.791 ตามลำดับ

4. ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ในตาราง 58-61

ตาราง 58 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)			
1.1 ร้านค้ามีรายได้โดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา	5.695	1.009	เห็นด้วยมาก
1.2 ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา	5.651	0.975	เห็นด้วยมาก
1.3 ร้านค้ามีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา	5.602	0.999	เห็นด้วยมาก
1.4 ร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	5.547	1.006	เห็นด้วยมาก
1.5 ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	5.610	0.981	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.621	0.841	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 58 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านการเงิน (Financial) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.621 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีรายได้โดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.695 รองลงมาคือ ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.651 ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.610 ร้านค้ามีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.602 และร้านค้านสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.547 ตามลำดับ

ตาราง 59 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)			
2.1 ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปีที่ผ่านมา	5.730	0.874	เห็นด้วยมาก
2.2 ร้านค้าสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา	5.753	0.857	เห็นด้วยมาก
2.3 ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา	5.718	0.928	เห็นด้วยมาก
2.4 ร้านค้าสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	5.718	0.935	เห็นด้วยมาก
2.5 ร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	5.703	0.919	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.724	0.751	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 59 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านลูกค้า (Customer) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.724 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.753 รองลงมาคือ ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.730 ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา และร้านค้าสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.718 เท่ากัน และร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.703 ตามลำดับ

ตาราง 60 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)			
3.1 ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.799	0.902	เห็นด้วยมาก
3.2 ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	5.814	0.891	เห็นด้วยมาก
3.3 ร้านค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.712	0.939	เห็นด้วยมาก
3.4 ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น มากกว่าปีที่ผ่านมา	5.747	0.889	เห็นด้วยมาก
3.5 ร้านค้ามีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.849	0.871	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.784	0.766	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 60 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.784 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.849 รองลงมาคือ ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.814 ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.799 ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.749 และร้านค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.712 ตามลำดับ

ตาราง 61 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)			
4.1 ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา	5.834	0.839	เห็นด้วยมาก
4.2 ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.826	0.836	เห็นด้วยมาก
4.3 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.753	0.910	เห็นด้วยมาก
4.4 พนักงานมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.564	0.851	เห็นด้วยมาก
4.5 พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5.558	0.838	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	5.707	0.686	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 61 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.707 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.834 เท่ากัน รองลงมาคือ ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.826 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.753 พนักงานมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.564 และพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.558 ตามลำดับ

ผลสรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ตามตาราง 62

ตาราง 62 แสดงผลสรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ตัวแปร	\bar{x}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5.853	0.677	มาก
1.1 ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส	5.789	0.773	มาก
1.2 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส	5.909	0.747	มาก
1.3 ความสามารถด้านการปรับตัว	5.857	0.755	มาก
1.4 ความสามารถด้านการเรียนรู้	5.867	0.727	มาก
1.5 ความสามารถด้านการบูรณาการ	5.863	0.718	มาก
1.6 ความสามารถด้านการประสานงาน	5.833	0.749	มาก
2. นวัตกรรมบริการ	5.935	0.672	มาก
2.1 การบริการใหม่	5.910	0.745	มาก
2.2 การนำเสนอการบริการ	5.931	0.710	มาก
2.3 การส่งมอบ	5.965	0.714	มาก
3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	5.818	0.673	มาก
3.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน	5.608	0.761	มาก
3.2 ความได้เปรียบด้านคุณภาพ	5.913	0.766	มาก
3.3 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	5.887	0.763	มาก
3.4 ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ	5.866	0.739	มาก
4. ผลการดำเนินงานขององค์กร	5.709	0.690	มาก
4.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	5.621	0.841	มาก
4.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	5.724	0.751	มาก
4.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	5.784	0.766	มาก
4.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต	5.707	0.686	มาก
ภาพรวม	5.829	0.612	มาก

หมายเหตุ: การประเมินค่าตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ

จากตาราง 62 พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.829 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นวัตกรรมบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.935 รองลงมาคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.853 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.818 และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.709 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

1. การตรวจสอบความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีวิจัยร่วม (Common Method Bias : CMB) เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามครบสมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ Outlier ของชุดข้อมูลที่ผิดปกติทางสถิติด้วยวิธีการ Boxplot ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และทำการตัดชุดข้อมูลที่มีค่าความผิดปกติทางสถิติ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีวิจัยร่วม (Common Method Bias : CMB) เพื่อตรวจสอบความเอนเอียงที่เกิดจากการใช้มาตรวัดร่วมกัน เช่น การใช้มาตรวัด Likert การใช้ผู้ให้ข้อมูลคนเดียวกัน หรือใช้ช่วงเวลาประเมินเดียวกันหรือใช้สถานที่ประเมินร่วมกัน และใช้มาตรวัดเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความคลาดเคลื่อนในการวัด (Podsakoff et al., 2003) ผู้วิจัยใช้วิธีตามหลักของ Harman's single factor โดย Kock (2020) แนะนำว่าตัวชี้วัดทั้งหมดจากทุกตัวแปรมาวิเคราะห์ปัจจัย โดยกำหนดให้มีปัจจัยเดียวและไม่หมุนแกน ถ้า % Variance ของ Extraction Sum Square Loading มีค่าสูงกว่า 50% แสดงว่ามีปัญหา (Common Method Bias : CMB) โดยจากชุดข้อมูลแบบสอบถามพบว่าค่า Extraction Sum Square Loading ของแบบสอบถามที่ทำการเก็บข้อมูลมี % of Variance ที่ 47.098 ดังนั้น ชุดข้อมูลแบบสอบถามที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจึงไม่พบปัญหาความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Common Method Bias : CMB)

2. ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีรายละเอียด ตามตาราง 63

ตาราง 63 แสดงค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC)		
1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC)	-0.192	-0.799
SEN 1.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงเพื่อ รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทาง ธุรกิจ	-0.218	-0.997
SEN 1.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆ ทาง ธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	-0.256	-0.938
SEN 1.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทาง ธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและ เชิงรุก	-0.298	-0.926
SEN 1.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการตรวจสอบสินค้าและ บริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	-0.343	-0.631
SEN 1.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มี ต่อลูกค้า	-0.222	-0.722
2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC)	-0.290	-0.727
SEIZ2.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนารูปแบบช่อง ทางการเข้าถึงสินค้าและ บริการ รวมถึงการชำระเงินและการ ส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว	-0.342	-0.890
SEIZ2.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการออกแบบการบริการ ใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้า	-0.396	-0.683
SEIZ2.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ตามข้อเสนอแนะจาก ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	-0.315	-0.774
SEIZ2.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	-0.310	-0.625
SEIZ2.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้ง รูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์	-0.392	-0.850
3. ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC)	-0.335	-0.694
REC3.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัวของธุรกิจให้ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	-0.400	-0.576
REC3.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการ	-0.311	-0.791

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ		
REC3.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค	-0.396	-0.605
REC3.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ	-0.313	-0.631
REC3.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว	-0.229	-0.669
4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC)	-0.249	-0.665
LEN4.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ	-0.295	-0.663
LEN4.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.305	-0.792
LEN4.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	-0.193	-0.838
LEN4.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	-0.274	-0.735
LEN4.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.236	-0.780
5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC)	-0.262	-0.567
INT5.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากร ที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	-0.259	-0.683
INT5.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ	-0.302	-0.713
INT5.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	-0.250	-0.686
INT5.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	-0.311	-0.559

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
INT5.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	-0.325	-0.612
6. ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC)	-0.195	-0.723
CORD6.1 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกันในการทำงาน	-0.348	-0.771
CORD6.2 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	-0.202	-0.766
CORD6.3 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.285	-0.392
CORD6.4 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	-0.265	-0.716
CORD6.5 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น	-0.254	-0.740
นวัตกรรมบริการ (SI)		
1. การบริการใหม่ (NSV)	-0.362	-0.721
SNS1.1 ร้านค้ามีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า	-0.412	-0.636
SNS1.2 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	-0.302	-0.756
SNS1.3 ร้านค้ามีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์	-0.419	-1.007
SNS1.4 ร้านค้ามีวิธีการบริการใหม่ๆที่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้	-0.272	-0.723
SNS1.5 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย	-0.442	-0.494
2. การนำเสนอการบริการ (OFS)	-0.282	-0.681
SOF2.1 ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน	-0.354	-0.685
SOF2.2 ร้านค้านำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วยตนเอง (Self-	-0.379	-0.574

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
service)		
SOF2.3 ร้านค้านำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ	-0.391	-0.703
SOF2.4 ร้านค้านำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ	-0.236	-0.895
SOF2.5 ร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบของลูกค้าแต่ละพื้นที่	-0.300	-0.637
3. การส่งมอบ (DEL)	-0.254	-0.901
SDI3.1 ร้านค้ามีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว	-0.383	-0.735
SDI3.2 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	-0.295	-0.758
SDI3.3 ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	-0.303	-0.703
SDI3.4 ร้านค้ามีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า	-0.255	-0.874
SDI3.5 ร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งถึงปลายทาง	-0.339	-0.916
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)		
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (COSTC)	-0.223	-0.406
COST1.1 ร้านค้ามีการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ	-0.318	-0.761
COST1.2 ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.144	-0.488
COST1.3 ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.202	-0.628
COST1.4 ร้านค้าสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง	-0.183	-0.500
COST1.5 ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง	-0.208	-0.548
2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (QUAT)	-0.311	-0.794
QUA2.1 ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	-0.321	-0.719
QUA2.2 ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า	-0.325	-0.875
QUA2.3 ร้านค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการ	-0.341	-0.846
QUA2.4 ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง	-0.390	-0.833

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
QUA2.5 ร้านค้าพัฒนาคุณภาพของสินค้าและการบริการที่ตรงกับความ คาดหวังของลูกค้า	-0.331	-0.817
3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DIFFT)	-0.226	-0.907
DIFF3.1 ร้านค้ามีคุณภาพการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น	-0.244	-0.867
DIFF3.2 ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น	-0.298	-0.723
DIFF3.3 ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความ ประทับใจให้กับลูกค้า	-0.263	-0.855
DIFF3.4 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อย่าง ต่อเนื่อง	-0.333	-0.854
DIFF3.5 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า	-0.374	-0.880
4. ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (DELIV)	-0.310	-0.577
DELIV4.1 ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่งชั้น	-0.274	-0.796
DELIV4.2 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	-0.377	-0.642
DELIV4.3 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความ ปลอดภัย	-0.370	-0.670
DELIV4.4 ร้านค้ามีการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตรงเวลา	-0.216	-0.850
DELIV4.5 ร้านค้ามีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความ คาดหวังของลูกค้า	-0.345	-0.651
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		
1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAC)	-0.370	-0.383
FINA1.1 ร้านค้ามีรายได้โดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	-0.403	-0.361
FINA1.2 ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	-0.277	-0.510
FINA1.3 ร้านค้ามีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	-0.299	-0.619
FINA1.4 ร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่าน	-0.377	-0.260
FINA1.5 ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	-0.310	-0.452
2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUST)	-0.150	-0.785
CUSM2.1 ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง กว่าปี ที่ผ่านมา	-0.209	-0.418
CUSM2.2 ร้านค้าสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา	-0.199	-0.373
CUSM2.3 ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่าน	-0.245	-0.796

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (SK)	ค่าความโด่ง (KU)
มา		
CUSM2.4 ร้านค้าสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	-0.293	-0.496
มา		
CUSM2.5 ร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	-0.148	-0.845
3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (INTB)	-0.179	-0.798
INB3.1 ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.144	-0.917
INB3.2 ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.223	-0.793
มา		
INB3.3 ร้านค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.224	-0.846
INB3.4 ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา	-0.232	-0.475
INB3.5 ร้านค้ามีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.260	-0.720
4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG)	-0.442	-0.729
LAG4.1 ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา	-0.273	-0.558
LAG4.2 ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา	-0.204	-0.641
มา		
LAG4.3 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.261	-0.641
LAG4.4 พนักงานมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.143	-0.322
LAG4.5 พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	-0.244	-0.378

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

จากตาราง 63 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษา มีค่าความเบ้(Skewness) อยู่ระหว่าง-0.143 ถึง -0.442 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง(Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.260 ถึง -1.007ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชย์บัญชา ,2557) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลมีการแจกแจงปกติ จึงสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นไป

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อทดสอบว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์ (Pearson's product moment correlation) ใช้เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของฮิงเคิล (Hinkle, 1998) ดังนี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดย r มีค่า 0.91 – 1.00 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันสูงมาก มีค่า 0.71 – 0.90 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันสูง มีค่า 0.51 – 0.70 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง r มีค่า 0.31 – 0.50 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ r มีค่า 0.00 – 0.30 เท่ากับมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 17 ตัวแปร จำนวน 136 คู่ มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.453-0.870 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในภาพรวมพบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และไม่มีคู่ใดมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่า 0.90 ค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Hinkle, 1998) จึงสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1.1.1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) 1.1.2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) 1.1.3) ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) 1.1.4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) 1.1.5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) 1.1.6) ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) และ 1.2) นวัตกรรมบริการ (SI) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.2.1) การบริการใหม่ (NSV) 1.2.2) การนำเสนอการบริการ (OFS) 1.2.3) การส่งมอบ (DEL)
- 2) ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 2.1.1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน (COSTC) 2.1.2) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (QUAT) 2.1.3) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (DIFFT) 2.1.4) ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (DELIV) 2.2) ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร 2.2.1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAC) 2.2.2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUST) 2.2.3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (INTB) 2.2.4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ดังที่แสดงในตาราง 64 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังที่แสดงในตาราง 65 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 64 แสดงเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	แหล่งอ้างอิง
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	Kline (2005)
p-value	p > 0.05	Kline (2005)
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	Kline (2005); Arbuckle (2013)
CFI	>0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
GFI	>0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
AGFI	>0.90	Dermol (2013); Hooper et al (2008)
RMSEA	< 0.05	Diamantopoulos and Siguaw (2000)

การพิจารณาเกณฑ์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ (Factor loading หรือค่า Beta) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.40 (Hair et al., 2010) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) และความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด (AVE) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Fornell and Larcker, 1981; Hair, et al., 2010) ดังที่แสดงในตาราง 65

ตาราง 65 เกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างและค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด

ค่าดัชนี	เกณฑ์
ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ (Factor loading : Beta)	> 0.40
ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR)	≥ 0.70
ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด (AVE)	≥ 0.50

1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 66 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแปรแฝง	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	r^2
1. ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC)					
SEN1.1	0.999	0.771	0.063	15.732	0.595
SEN1.2	0.993	0.804	0.061	16.349	0.646
SEN1.3	1.000	0.791	-	-	0.626
SEN1.4	0.898	0.795	0.056	16.171	0.632
SEN1.5	0.897	0.772	0.058	15.560	0.596
CR = 0.890 AVE = 0.618					
2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC)					
SEIZ2.1	0.746	0.705	0.051	14.556	0.497

ตัวแปรแฝง	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				r ²
	b	β	SE	C.R.	
SEIZ2.2	0.960	0.815	0.053	18.151	0.664
SEIZ2.3	1.000	0.835	-	-	0.697
SEIZ2.4	0.972	0.787	0.056	17.347	0.619
SEIZ2.5	0.966	0.811	0.060	16.016	0.658
CR = 0.894 AVE = 0.629					
3. ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC)					
REC3.1	0.919	0.801	0.052	17.789	0.642
REC3.2	1.000	0.826	-	-	0.682
REC3.3	0.990	0.828	0.053	18.704	0.686
REC3.4	0.887	0.767	0.053	16.600	0.589
REC3.5	0.929	0.839	0.049	18.994	0.703
CR = 0.908 AVE = 0.663					
4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC)					
LEN4.1	0.964	0.791	0.059	16.472	0.625
LEN4.2	0.999	0.771	0.062	16.019	0.595
LEN4.3	1.000	0.797	-	-	0.636
LEN4.4	0.988	0.786	0.060	16.354	0.618
LEN4.5	0.942	0.768	0.059	15.952	0.589
CR = 0.889 AVE = 0.615					
5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC)					
INT5.1	0.954	0.769	0.061	15.679	0.591
INT5.2	1.000	0.789	-	-	0.623
INT5.3	0.978	0.803	0.063	15.479	0.645
INT5.4	0.945	0.800	0.058	16.325	0.640
INT5.5	0.954	0.753	0.063	15.196	0.568
CR = 0.887 AVE = 0.612					
6. ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC)					
CORD6.1	0.964	0.801	0.058	16.710	0.641
CORD6.2	0.921	0.819	0.053	17.270	0.671

ตัวแปรแฝง	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
ตัวแปรสังเกตได้	<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	<i>r</i> ²
CORD6.3	0.928	0.786	0.057	16.274	0.617
CORD6.4	1.000	0.796	-	-	0.634
CORD6.5	0.958	0.814	0.056	17.114	0.663

CR = 0.901 AVE = 0.647

Chi-square = 395.784, Chi-square/df = 1.118, df = 354, p = 0.062, CFI = 0.995, GFI = 0.931, AGFI = 0.910, RMSEA = 0.019

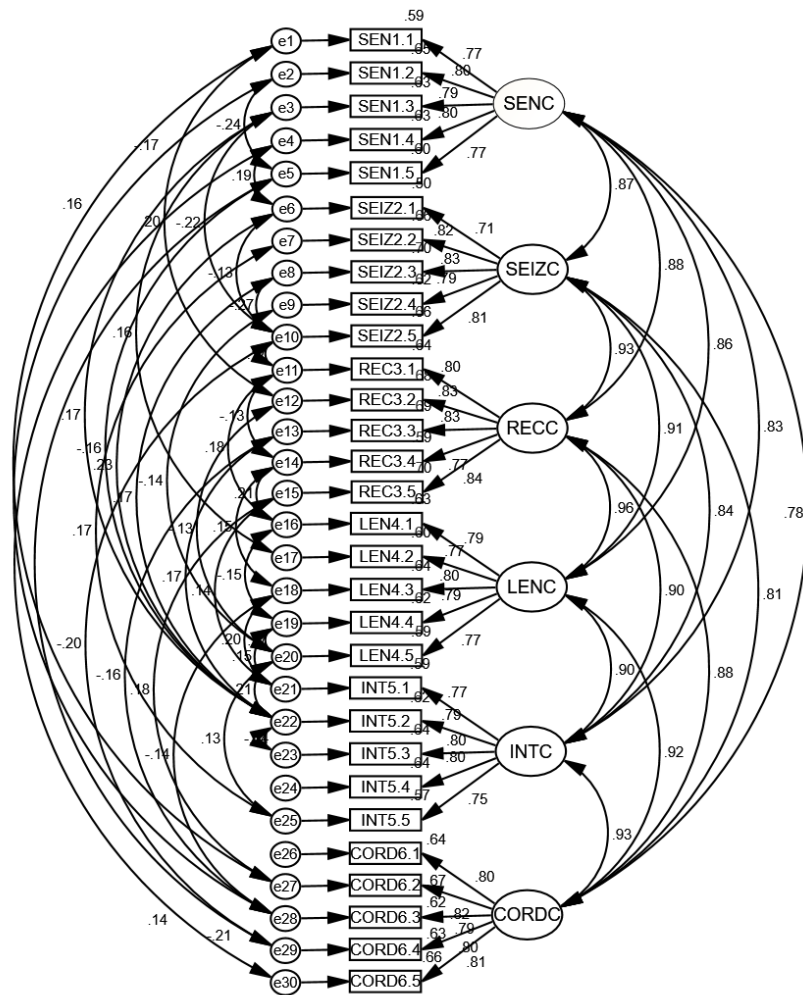
จากภาพ 6 และตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ด้วยโปรแกรม AMOS ได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 395.784 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (*p*-value) มีค่าเท่ากับ 0.062 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.118 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.931 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.910 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.019 โดยดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 6

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SEN1.1, SEN1.2, SEN1.3, SEN1.4, SEN1.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771- 0.804 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SEN1.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.60 ($R^2=0.646$) รองลงมาคือ (SEN1.4) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 63.20 ($R^2=0.632$) และ (SEN1.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก ร้อยละ 62.60 ($R^2=0.626$) ตามลำดับ 2) ด้านความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SEIZ2.1,

SEIZ2.2, SEIZ2.3, SEIZ2.4, SEIZ2.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.705-0.835 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SEIZ2.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 69.70 ($R^2=0.697$) รองลงมาคือ (SEIZ2.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบ การบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 66.40 ($R^2=0.664$) และ (SEIZ2.5) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์ ร้อยละ 65.80 ($R^2=0.658$) ตามลำดับ 3) ด้านความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ REC3.1, REC3.2, REC3.3, REC3.4, REC3.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.767-0.839 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรใน องค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010) และตัว แปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (REC3.5) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร จัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 70.30 ($R^2=0.703$) รองลงมาคือ (REC3.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรม ของผู้บริโภค ร้อยละ 68.60 ($R^2=0.686$) และ (REC3.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ร้อยละ 68.20 ($R^2=0.682$) ตามลำดับ 4) ด้านความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) สามารถวัดได้ จากตัวแปรสังเกตได้ LEN4.1, LEN4.2, LEN4.3, LEN4.4, LEN4.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของตัวแปร 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771-0.797 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรใน องค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al., 2010) และตัว แปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (LEN4.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการ เรียนรู้ (LENC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 63.60 ($R^2=0.636$) รองลงมาคือ (LEN4.1) ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการ ดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 62.50 ($R^2=0.625$) และ (LEN4.4) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ ร้อยละ 61.80 ($R^2=0.618$) ตามลำดับ 5) ด้านความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ INT5.1, INT5.2, INT5.3, INT5.4, INT5.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.753 -0.803 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่า

เป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (INT5.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นตัวแทน ในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการบูรณาการ(INTC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.50 ($R^2=0.645$) รองลงมาคือ (INT5.4) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับปรุงกระบวนการทาง ธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ร้อย ละ 64 ($R^2=0.640$) และ (INT5.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการและรวบรวม ความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ ร้อยละ 62.30 ($R^2=0.623$) ตามลำดับ และ 6) ด้านความสามารถด้านการประสานงาน(CORDC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกต ได้ CORD6.1, CORD6.2, CORD6.3, CORD6.4, CORD6.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.786-0.819 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่ มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010) และตัวแปรทุกตัว โดยเฉพาะด้าน (CORD6.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและ พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแทนในการอธิบายถึง ลักษณะของความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.10 ($R^2 = 0.671$) รองลงมาคือ (CORD6.5) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ร้อยละ 66.30 ($R^2=0.663$) และ (CORD6.4) ร้านค้าใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงาน ต่างๆ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ ร้อยละ 63.40 ($R^2=0.634$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.612-0.663 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง 0.887 – 0.908 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi,1988; Hair, et al., 2010) และ ตัวแปรผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)



Chi-square =395.784, Chi-square/df =1.118, df =354, p =0.062, CFI =0.995,GFI= 0.931, AGFI= 0.910, RMSEA =0.019

ภาพ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้าน
ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (หลังปรับโมเดล)

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก
นวัตกรรมบริการ (SI) ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับ
หนึ่งขององค์ประกอบหลัก นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่
1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) 2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) 3) ด้านการส่ง (DELI) กับข้อมูล
เชิงประจักษ์ มีรายละเอียดตามตาราง 67

ตาราง 67 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง
 นวัตกรรมบริการ

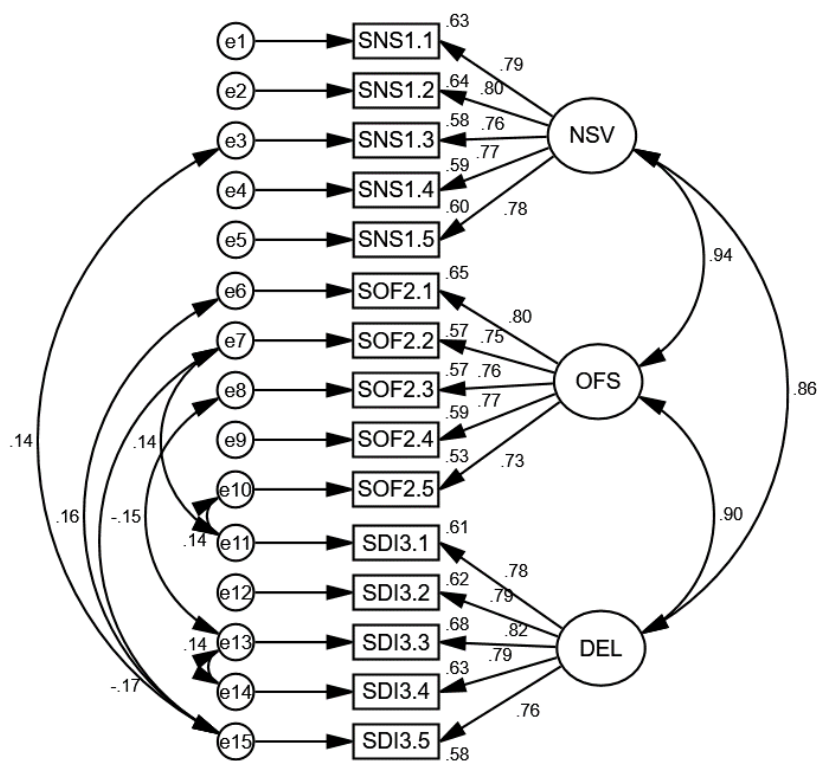
ตัวแปรแฝง ตัวแปรสังเกตได้	นวัตกรรมบริการ				r ²
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	
1) ด้านการบริการใหม่ (NSV)					
SNS1.1	0.967	0.793	0.062	15.610	0.628
SNS1.2	0.958	0.799	0.061	15.710	0.638
SNS1.3	0.962	0.762	0.064	14.965	0.581
SNS1.4	0.941	0.767	0.062	15.057	0.588
SNS1.5	1.000	0.777	-	-	0.603
CR = 0.886AVE = 0.609					
2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS)					
SOF2.1	1.000	0.805	-	-	0.648
SOF2.2	0.997	0.753	0.065	15.317	0.566
SOF2.3	0.977	0.758	0.063	15.560	0.575
SOF2.4	0.886	0.769	0.056	15.723	0.591
SOF2.5	0.991	0.730	0.067	14.740	0.533
CR = 0.874AVE = 0.581					
3) ด้านการส่งมอบ (DEL)					
SDI3.1	0.972	0.778	0.060	16.223	0.606
SDI3.2	0.935	0.785	0.057	16.411	0.617
SDI3.3	1.000	0.824	-	-	0.678
SDI3.4	0.988	0.793	0.055	18.077	0.628
SDI3.5	0.902	0.761	0.058	15.589	0.579
CR = 0.891AVE = 0.621					
Chi-square = 101.354, Chi-square/df = 1.267, df = 80, p = 0.054, CFI = 0.994, GFI = 0.963, AGFI = 0.945, RMSEA = 0.028					

จากภาพ 7 และจากตาราง 67 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของนวัตกรรมบริการ (SI) ด้วยโปรแกรม AMOS ได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ค่าไค-สแควร์(χ^2) มีค่าเท่ากับ 101.354 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.054 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.267 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.945 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 7

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ(SI) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SNS1.1, SNS1.2, SNS1.3, SNS1.4, SNS1.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.762-0.799 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SNS1.2) ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการบริการใหม่ (NSV) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 63.80 ($R^2=0.638$) รองลงมาคือ (SNS1.1) ร้านค้ามีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า ร้อยละ 62.80 ($R^2=0.628$) และ (SNS1.5) ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย ร้อยละ 60.30 ($R^2=0.603$) ตามลำดับ (2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SOF2.1, SOF2.2, SOF2.3, SOF2.4, SOF2.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.730-0.805 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010)และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SOF2.1) ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.80 ($R^2=0.648$) รองลงมาคือ (SOF2.4) ร้านค้านำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ ร้อยละ 59.10 ($R^2=0.591$) และ (SOF2.3)ร้านค้านำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ ร้อยละ 57.50 ($R^2=0.575$) ตามลำดับ และ(3) ด้านการส่งมอบ (DEL) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SDI3.1, SDI3.2, SDI3.3, SDI3.4, SDI3.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.761 -0.824 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SDI3.3) ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการส่งมอบ (DEL) ได้

ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.80 ($R^2=0.678$) รองลงมาคือ (SDI3.4) ร้านค้ามีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า ร้อยละ 62.80 ($R^2=0.628$) และ (SDI3.2) ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ร้อยละ 61.70 ($R^2=0.617$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.581-0.621 แสดงว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (SI) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง 0.874-0.891 แสดงว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair Jr., et al., 2010) จึงสรุปได้ว่าตัวแปรผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)



Chi-square = 101.354, Chi-square/df = 1.267, df = 80, p = 0.054, CFI = 0.994, GFI = 0.963, AGFI = 0.945, RMSEA = 0.028

ภาพ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (SI) (หลังปรับโมเดล)

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบ ยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน (COSTC) 2) ด้านคุณภาพ (QUAT) 3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) 4) ด้านการส่งมอบ (DELIV) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 68

ตาราง 68 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวแปรแฝง	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน				
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
ตัวแปรสังเกตได้	<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	r^2
1) ด้านต้นทุน (COSTC)					
COST1.1	0.921	0.668	0.079	11.724	0.446
COST1.2	0.978	0.799	0.068	14.371	0.638
COST1.3	1.000	0.775	-	-	0.601
COST1.4	0.860	0.655	0.073	11.732	0.428
COST1.5	0.962	0.715	0.074	12.965	0.512
CR = 0.847 AVE = 0.528					
2) ด้านคุณภาพ (QUAT)					
QUA2.1	0.981	0.816	0.057	17.122	0.665
QUA2.2	0.959	0.804	0.057	16.861	0.646
QUA2.3	0.933	0.785	0.052	17.944	0.616
QUA2.4	1.000	0.807	-	-	0.652
QUA2.5	0.933	0.763	0.054	17.135	0.582
CR = 0.895 AVE = 0.631					
3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT)					
DIFF3.1	0.967	0.792	0.059	16.293	0.627
DIFF3.2	0.940	0.807	0.056	16.661	0.651
DIFF3.3	0.970	0.813	0.061	15.966	0.662

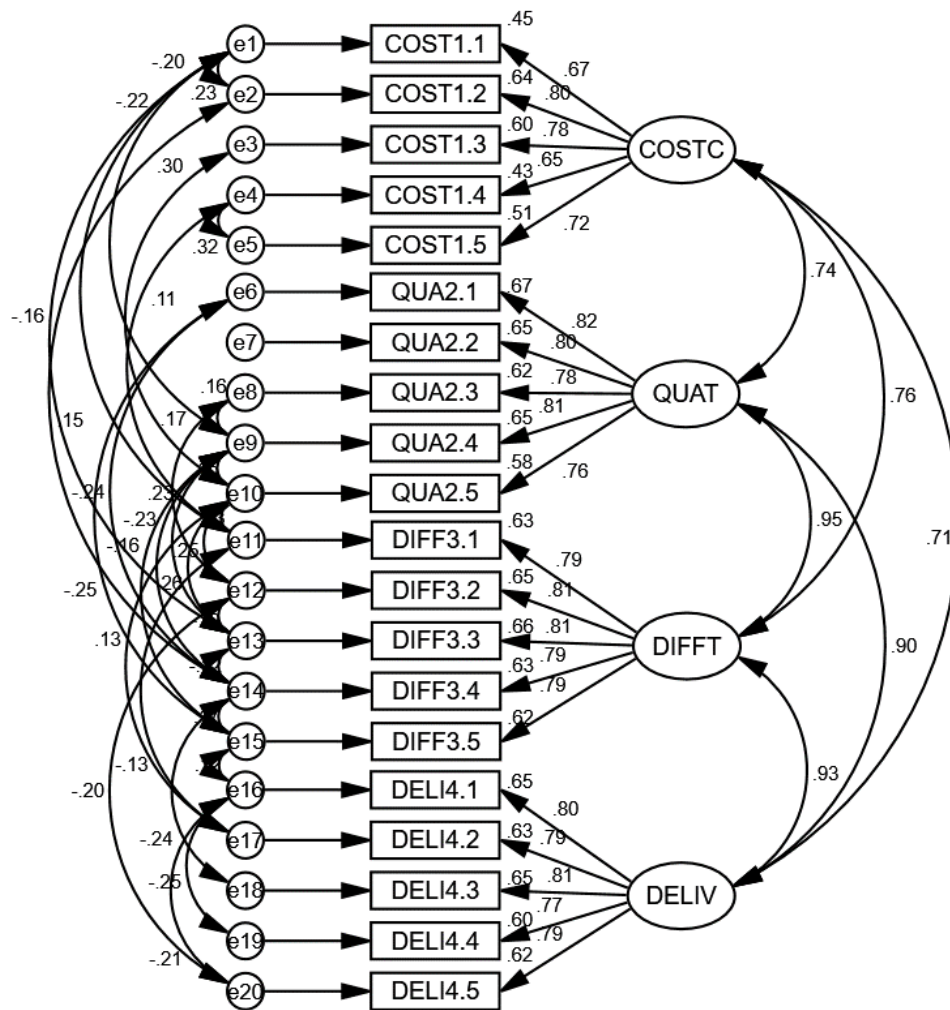
DIFF3.4	1.000	0.793	-	-	0.629
DIFF3.5	0.958	0.789	0.054	17.827	0.622
CR = 0.898 AVE = 0.637					
4) ด้านการส่งมอบ (DELIV)					
DELI4.1	0.995	0.804	0.060	16.703	0.646
DELI4.2	0.970	0.791	0.058	16.680	0.625
DELI4.3	1.000	0.806	-	-	0.649
DELI4.4	0.982	0.771	0.062	15.951	0.595
DELI4.5	0.963	0.789	0.059	16.411	0.623
CR = 0.894 AVE = 0.627					
Chi-square =161.842, Chi-square/df =1.199, df =135, p =0.057, CFI =					
0.995,GFI= 0.956, AGFI= 0.932, RMSEA =0.024					

จากภาพ 8 และตาราง 68 แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ด้วยโปรแกรม AMOS ได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ ค่าไค-สแควร์(χ^2) มีค่าเท่ากับ 161.842 ค่าดัชนีสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.057 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.199 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 8

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน (COST) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ COST1.1, COST1.2, COST1.3, COST1.4, COST1.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.655-0.799 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (COST1.2) ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านต้นทุน (COSTC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.80 ($R^2=0.678$) รองลงมาคือ (COST1.3) ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 60.10 ($R^2=0.601$) และ (COST1.5) ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง ร้อยละ 51.20 ($R^2=0.512$) ตามลำดับ

2) ด้านคุณภาพ (QUAT) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ QUA2.1, QUA2.2, QUA2.3, QUA2.4, QUA2.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.763-0.816 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (QUA2.1) ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่งเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านคุณภาพ (QUAT) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 66.50 ($R^2=0.665$) รองลงมาคือ (QUA2.4) ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง ร้อยละ 65.20 ($R^2=0.652$) และ (QUA2.2) ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า ร้อยละ 64.60 ($R^2=0.646$) ตามลำดับ 3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ DIFF3.1, DIFF3.2, DIFF3.3, DIFF3.4, DIFF3.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.789-0.813 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (DIFF3.3) ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านความแตกต่าง (DIFFT) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 66.20 ($R^2=0.662$) รองลงมาคือ (DIFF3.2) ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ร้อยละ 65.10 ($R^2=0.651$) และ (DIFF3.4) ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 62.90 ($R^2=0.629$) ตามลำดับ และ 4) ด้านการส่งมอบ (DELIV) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ DELI4.1, DELI4.2, DELI4.3, DELI4.4, DELI4.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771-0.806 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (DELI4.3) ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัยเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการส่งมอบ ((DELIV) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.90 ($R^2=0.649$) รองลงมาคือ (DELI4.1) ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ร้อยละ 64.60 ($R^2=0.646$) และ (DELI4.2) ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ร้อยละ 62.50 ($R^2=0.625$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.528-0.637 แสดงว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง 0.847-0.898 แสดงว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)



Chi-square =161.842, Chi-square/df =1.199, df =135, p =0.057, CFI = 0.995,
GFI= 0.956, AGFI= 0.932, RMSEA =0.024

ภาพ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (หลังปรับโมเดล)

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (FINAC) 2) ด้านลูกค้า (CUST) 3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 69

ตาราง 69 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรแฝง	ผลการดำเนินงานขององค์กร					
	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				r ²
		b	β	SE	C.R.	
1) ด้านการเงิน (FINAC)						
FINA1.1	0.845	0.703	0.062	13.726	0.495	
FINA1.2	0.885	0.762	0.058	15.195	0.580	
FINA1.3	0.898	0.758	0.060	15.086	0.574	
FINA1.4	1.000	0.838	-	-	0.702	
FINA1.5	0.963	0.830	0.062	15.620	0.689	
CR = 0.885 AVE = 0.608						
2) ด้านลูกค้า (CUST)						
CUS2.1	0.921	0.777	0.057	16.156	0.604	
CUS2.2	0.892	0.768	0.056	15.853	0.590	
CUS2.3	1.000	0.795	-	-	0.633	
CUS2.4	0.972	0.766	0.062	15.770	0.587	
CUS2.5	0.990	0.795	0.060	16.603	0.632	
CR = 0.887 AVE = 0.612						
3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB)						
INB3.1	0.962	0.812	0.055	17.556	0.659	
INB3.2	0.960	0.820	0.054	17.837	0.673	
INB3.3	1.000	0.810	-	-	0.656	
INB3.4	0.949	0.811	0.054	17.589	0.658	
INB5.5	0.902	0.788	0.053	16.866	0.621	
CR = 0.904 AVE = 0.653						
4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG)						
LAG4.1	0.886	0.794	0.053	16.746	0.630	
LAG4.2	0.848	0.763	0.058	14.738	0.583	

ตัวแปรแฝง	ผลการดำเนินงานขององค์กร				
	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	<i>r</i> ²
LAG4.3	1.000	0.827	-	-	0.684
LAG4.4	0.665	0.589	0.058	11.416	0.346
LAG4.5	0.796	0.719	0.054	14.712	0.517

CR = 0.859 AVE = 0.551

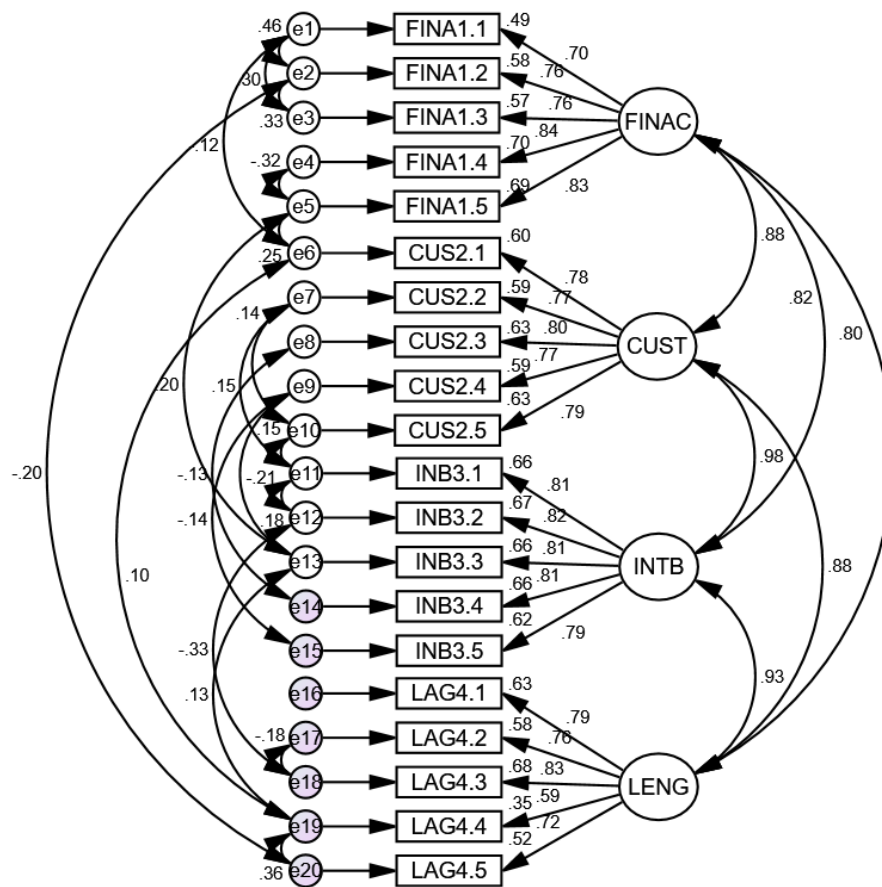
Chi-square =166.209, Chi-square/df =1.154, df =144, p = 0.099, CFI =0.996,GFI=0.957, AGFI=0.938, RMSEA =0.021

จากภาพ 9 และ ตาราง 69 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ด้วยโปรแกรม AMOS ได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 166.209 ค่าดัชนีสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.099 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.154 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.957 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.938 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.021 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 9

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (FINAC) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ FINA1.1, FINA1.2, FINA1.3, FINA1.4, FINA1.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.703-0.838 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (FINA1.4) ร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการเงิน (FINAC) ได้ดีที่สุด ถึงร้อยละ 70.20 ($R^2=0.702$) รองลงมาคือ (FINA1.5) ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 68.90 ($R^2=0.689$) และ (FINA1.2) ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 58($R^2=0.580$) ตามลำดับ 2) ด้านลูกค้า (CUST) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ CUS2.1, CUS2.2, CUS2.3, CUS2.4, CUS2.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.766-0.795 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (CUS2.3) ร้านค้า

สามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านลูกค้า (CUST) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 63.30 ($R^2=0.633$) รองลงมาคือ (CUS2.5) ร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 63.20 ($R^2=0.632$) และ (CUS2.1) ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง กว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 60.40 ($R^2=0.604$) ตามลำดับ 3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ INB3.1, INB3.2, INB3.3, INB3.4, INB3.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.788-0.820 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (INB3.2) ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านกระบวนการภายใน (INTB) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.30 ($R^2=0.673$) รองลงมาคือ (INB3.1) ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 65.90 ($R^2=0.659$) และ (INB3.4) ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 65.80 ($R^2=0.658$) ตามลำดับ และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ LAG4.1, LAG4.2, LAG4.3, LAG4.4, LAG4.5 ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.589-0.827 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (LAG4.3) ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านกระบวนการภายใน (LENG) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 68.40 ($R^2=0.684$) รองลงมาคือ (LAG4.1) ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 63 ($R^2=0.630$) และ (LAG4.2) ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 58.30 ($R^2=0.583$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.551-0.653 แสดงว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง 0.859-0.904 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)



Chi-square =166.209, Chi-square/df =1.154, df =144, p = 0.099, CFI =0.996, GFI=0.957, AGFI=0.938, RMSEA =0.021

ภาพ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (หลังปรับโมเดล)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและใช้วัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านนวัตกรรมบริการ ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ดังที่แสดงในตาราง 70 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังที่แสดงในตาราง 71 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 70 แสดงเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	แหล่งอ้างอิง
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	Kline, R.B. (2005)
p-value	$p > 0.05$	Kline, R.B. (2005)
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	Kline, R.B. (2005); Arbuckle, J. L. (2013)
CFI	>0.90	Dermol, V. (2013); Hooper et al (2008)
GFI	>0.90	Dermol, V. (2013); Hooper, D. et al (2008)
AGFI	>0.90	Dermol, V. (2013); Hooper, D. et al (2008)
RMSEA	< 0.05	Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A., (2000)

การพิจารณาเกณฑ์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ (Factor loading หรือค่า Beta) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.40 (Hair, Jr. et al., 2010) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi.1988; Hair, Jr. et al., 2010) และความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด (AVE) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Fornell, C., & Larcker, D. F.,1981; Hair, Jr. et al.,2010) ดังแสดงในตาราง 71

ตาราง 71 แสดงเกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างและค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด

ค่าดัชนี	เกณฑ์
ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ (Factor loading : Beta)	> 0.40
ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR)	≥ 0.70
ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยสกัด (AVE)	> 0.50

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 72

ตาราง 72 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแปรแฝง	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					R ²
	ลำดับ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
ตัวแปรสังเกตได้	ความสำคัญ	b	β	SE	C.R.	
ด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC)	6	0.920	0.894	0.060	15.371	0.800
ด้านการคว้าโอกาส(SEIZC)	4	0.953	0.931	0.057	16.766	0.868
ด้านการปรับตัว (RECC)	1	1.000	0.980	-	-	0.960
ด้านการเรียนรู้ (LENC)	2	0.924	0.979	0.055	16.763	0.958
ด้านการบูรณาการ (INTC)	3	0.891	0.932	0.056	15.797	0.869
ด้านการประสานงาน (CORDC)	5	0.932	0.926	0.059	15.885	0.857
CR = 0.979 AVE = 0.885						
Chi-square = 386.120, Chi-square/df = 1.116, df = 346, p = 0.067, CFI = 0.995, GFI = 0.932, AGFI = 0.909, RMSEA = 0.018						

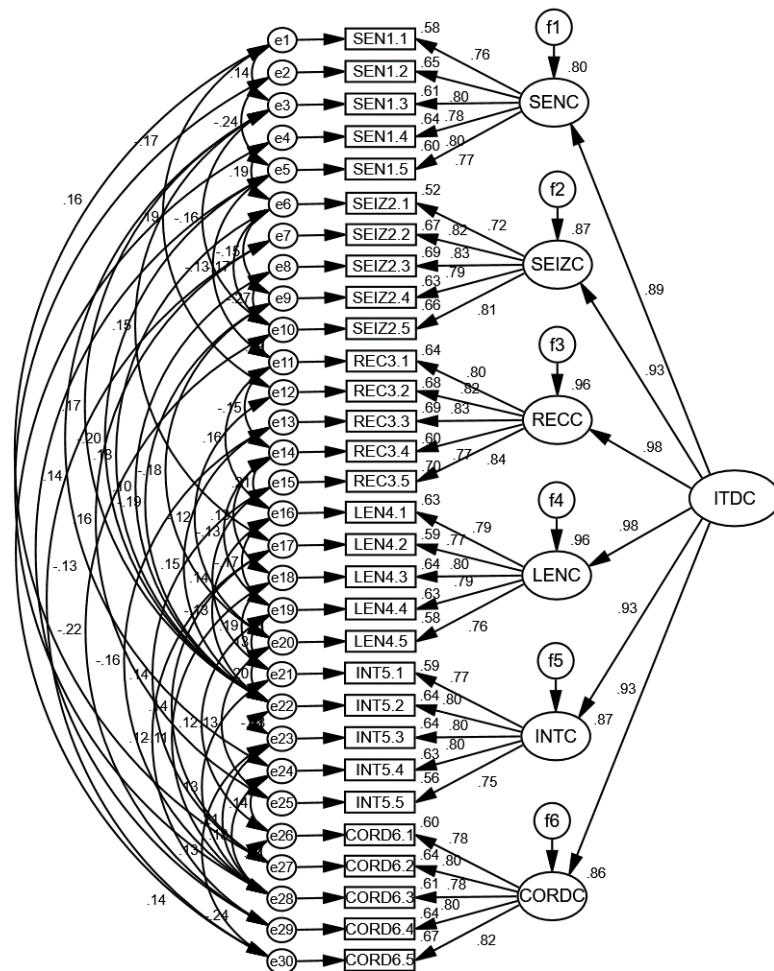
จากภาพ 10 และตาราง 72 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันพบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 386.120 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.067 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.116 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.909 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.018 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 10

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.894 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการคว้าโอกาส

(SEIZC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.980 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.979 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.932 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.926 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 96.00 ($R^2=0.960$) รองลงมาคือ ด้านความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) ร้อยละ 95.80 ($R^2=0.958$) ด้านความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) ร้อยละ 86.90 ($R^2=0.958$) ด้านความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) ร้อยละ 86.80 ($R^2=0.868$) ด้านความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) ร้อยละ 85.70 ($R^2=0.857$) และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) ร้อยละ 80 ($R^2=0.800$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีค่าเท่ากับ 0.885 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.979 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จึงสรุปได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SEN1.1, SEN1.2, SEN1.3, SEN1.4 และ SEN1.5 2) ด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SEIZ2.1, SEIZ2.2, SEIZ2.3, SEIZ2.4 และ SEIZ2.5 3) ด้านการปรับตัว (RECC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ REC3.1, REC3.2, REC3.3, REC3.4 และ REC3.5 4) ด้านการเรียนรู้ (LENC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ LEN4.1, LEN4.2, LEN4.3, LEN4.4 และ LEN4.5 5) ด้านการบูรณาการ (INTC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ INT5.1, INT5.2, INT5.3, INT5.4 และ INT5.5 6) ด้านการประสานงาน (CORDC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ CORD6.1, CORD6.2, CORD6.3, CORD6.4 และ CORD6.5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัต

ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.980 รองลงมาคือ ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.979 ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.932 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.926 และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.894 ตามลำดับ



Chi-square = 386.120, Chi-square/df = 1.116, df = 346, p = 0.067, CFI = 0.995, GFI = 0.932,
AGFI = 0.909, RMSEA = 0.018

ภาพ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้าน
ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(หลังปรับโมเดล)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (SI) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของนวัตกรรมบริการ(SI) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 73

ตาราง 73 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ

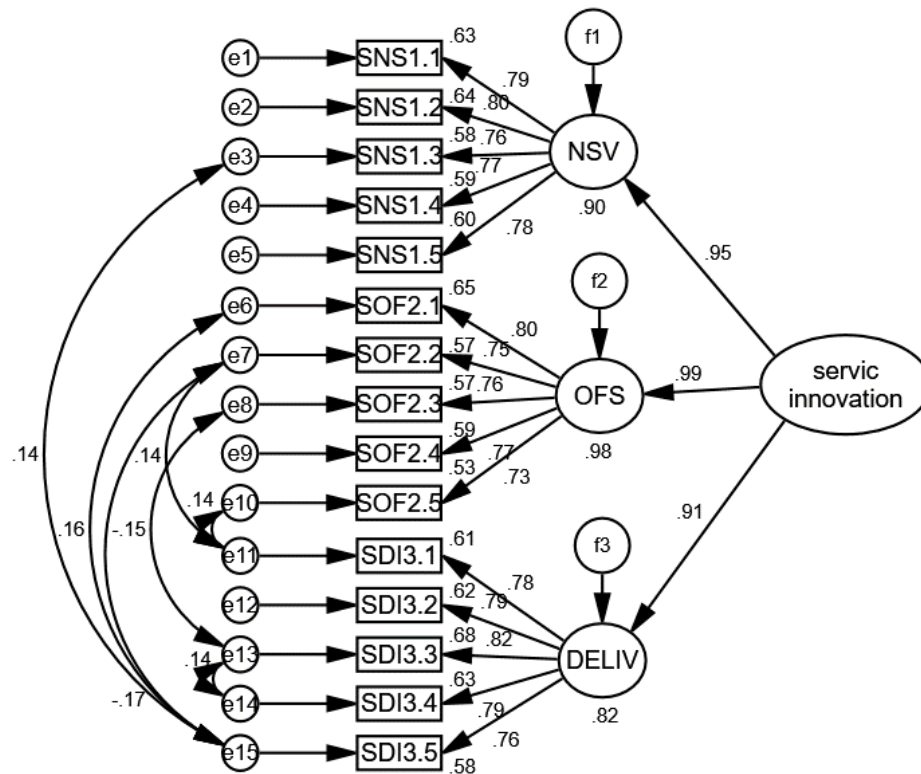
ตัวแปรแฝง	นวัตกรรมบริการ					
	ลำดับ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
ตัวแปรสังเกตได้	ความสำคัญ	b	β	SE	C.R.	
ด้านการบริการใหม่ (NSV)	2	1.000	0.946	-	-	0.895
ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS)	1	0.986	0.992	0.068	14.413	0.983
ด้านการส่งมอบ (DELIV)	3	0.925	0.906	0.066	14.035	0.820
CR = 0.712 AVE = 0.904						
Chi-square = 101.354, Chi-square/df = 1.267, df=80, p=0.054, CFI=0.994, GFI=0.963, AGFI=0.945, RMSEA = 0.028						

จากภาพ 11 และตาราง 73 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 101.354 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.054 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) มีค่าเท่ากับ 1.267 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.945 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 11

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการบริการใหม่ (NSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.946 องค์ประกอบย่อยด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.906 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (SI) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.30 (R²=0.983) รองลงมาคือ ด้านการบริการใหม่ (NSV) ร้อยละ 89.50 (R²=0.895) และด้านการส่งมอบ

(DELIV) ร้อยละ 82.00 ($R^2=0.820$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ มีค่าเท่ากับ 0.904 แสดงว่า มีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.712 แสดงว่า มีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านนวัตกรรมบริการ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ(SI) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SNS1.1, SNS1.2, SNS1.3, SNS1.4 และ SNS1.5 2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SOF2.1, SOF2.2, SOF2.3, SOF2.4 และ SOF2.5 และ 3) ด้านการส่งมอบ (DEL) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SDI3.1, SDI3.2, SDI3.3, SDI3.4 และSDI3.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝง นวัตกรรมบริการ (SI) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านการบริการใหม่ (NSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.946 และด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.906 ตามลำดับ



Chi-square =101.354, Chi-square/df = 1.267, df=80, p =0.054, CFI =0.994,GFI=0.963, AGFI=0.945, RMSEA = 0.028

ภาพ 11 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรม การบริการ (หลังปรับโมเดล)

3. การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 74

ตาราง 74 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

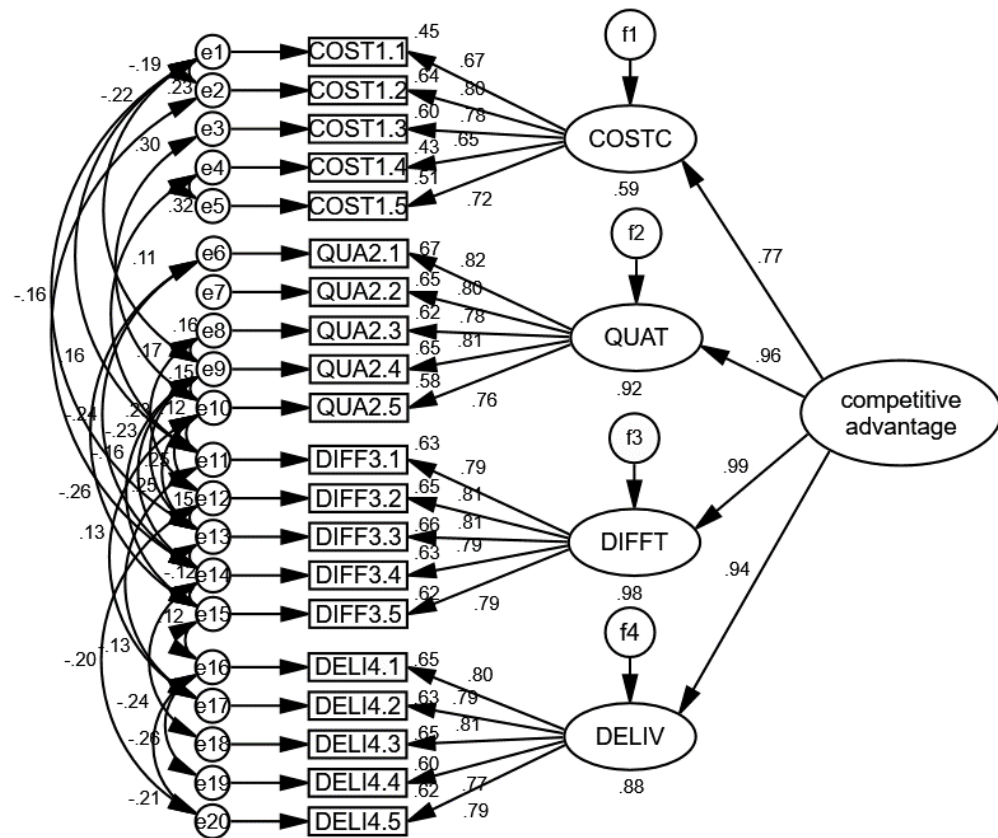
ตัวแปรแฝง	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA)					
	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
ตัวแปรสังเกตได้		<i>b</i>	<i>β</i>	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	
ด้านต้นทุน (COSTC)	4	0.747	0.765	0.063	11.953	0.586
ด้านคุณภาพ (QUAT)	2	0.964	0.957	0.067	14.296	0.917
ด้านความแตกต่าง (DIFFT)	1	1.000	0.992	-	-	0.984
ด้านการส่งมอบ (DELIV)	3	0.908	0.936	0.065	13.892	0.876
CR = 0.836 AVE = 0.845						
Chi-square = 162.132, Chi-square/df = 1.183, df = 137, p = 0.070, CFI = 0.995, GFI = 0.956, AGFI = 0.933, RMSEA = 0.023						

จากภาพ 12 และตาราง 74 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันพบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 162.132 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.070 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.183 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.933 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 12

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านต้นทุน (COSTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.765 องค์ประกอบย่อยด้านคุณภาพ (QUAT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.957 องค์ประกอบย่อยด้านความแตกต่าง (DIFFT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านความแตกต่าง (DIFFT) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.40 ($R^2 = 0.984$) รองลงมาคือด้านคุณภาพ (QUAT) ร้อยละ 91.70 ($R^2 = 0.917$) ด้านการส่งมอบ (DELIV) ร้อยละ 87.60 ($R^2 =$

0.876) และด้านต้นทุน (COSTC) ร้อยละ 58.60 ($R^2 = 0.586$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าเท่ากับ 0.845 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.836 แสดงว่า มีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน (COSTC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ COST1.1, COST1.2, COST1.3, COST1.4, และ COST1.5 2) ด้านคุณภาพ (QUAT) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ QUA2.1, QUA2.2, QUA2.3, QUA2.4 และ QUA2.5 (3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ DIFF3.1, DIFF3.2, DIFF3.3, DIFF3.4 และ DIFF3.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านด้านความแตกต่าง (DIFFT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ (QUAT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.957 ด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936 และด้านต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.765 ตามลำดับ



Chi-square =162.132, Chi-square/df =1.183, df=137, p =0.070, CFI =0.995, GFI=0.956, AGFI=0.933, RMSEA = 0.023

ภาพ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน(หลังปรับโมเดล)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร(OP) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร(OP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรายละเอียดดังตาราง 75

ตาราง 75 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร

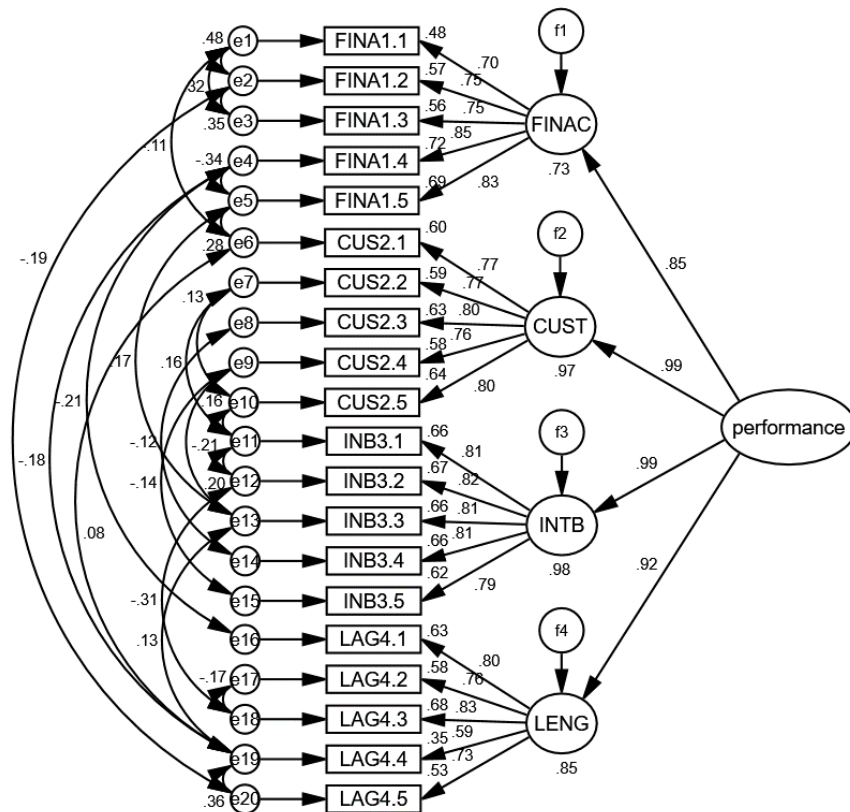
ตัวแปรแฝง ตัวแปรสังเกตได้	ลำดับ ความสำคัญ	ผลการดำเนินงานขององค์กร(OP)				
		ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
		<i>b</i>	β	<i>SE</i>	<i>C.R.</i>	
ด้านการเงิน (FINAC)	4	0.955	0.853	0.063	15.218	0.727
ด้านลูกค้า (CUST)	2	0.960	0.987	0.058	16.522	0.974
ด้านกระบวนการภายใน (INTB)	1	1.000	0.992	-	-	0.984
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG)	3	0.914	0.921	0.057	16.055	0.849
CR = 0.851 AVE = 0.882						
Chi-square = 170.990, Chi-square/df = 1.187, df=144 p = 0.062, CFI=0.995, GFI=0.955, AGFI=0.935, RMSEA = 0.023						

จากภาพ 13 และตาราง 75 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันพบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 170.990 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.062 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.187 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.955 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.935 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งทุกค่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 13

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน (FINAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.853 องค์ประกอบย่อยด้านลูกค้า (CUST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.987 องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการภายใน (INTB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.921 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านกระบวนการภายใน (INTB) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.40

($R^2=0.984$) รองลงมาคือ ด้านลูกค้า (CUST) ร้อยละ 97.40 ($R^2=0.974$) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) ร้อยละ 84.90 ($R^2=0.849$) และด้านการเงิน (FINAC) ร้อยละ 72.70 ($R^2=0.727$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.882 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981; Hair, Jr. et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.851 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi., 1988; Hair, Jr. et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (FINAC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ FINA1.1, FINA1.2, FINA1.3, FINA1.4 และ FINA1.5 2) ด้านลูกค้า (CUST) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ CUS2.1, CUS2.2, CUS2.3, CUS2.4 และ CUS2.5 3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ INB3.1, INB3.2, INB3.3, INB3.4 และ INB3.5 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ LAG4.1, LAG4.2, LAG4.3, LAG4.4 และ LAG4.55 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน (INTB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านลูกค้า (CUST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.987 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.921 และด้านการเงิน (FINAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.853 ตามลำดับ



Chi-square = 170.990, Chi-square/df = 1.187, df = 144 p = 0.062, CFI = 0.995, GFI = 0.955, AGFI = 0.935, RMSEA = 0.023

ภาพ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร(หลังปรับโมเดล)

ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

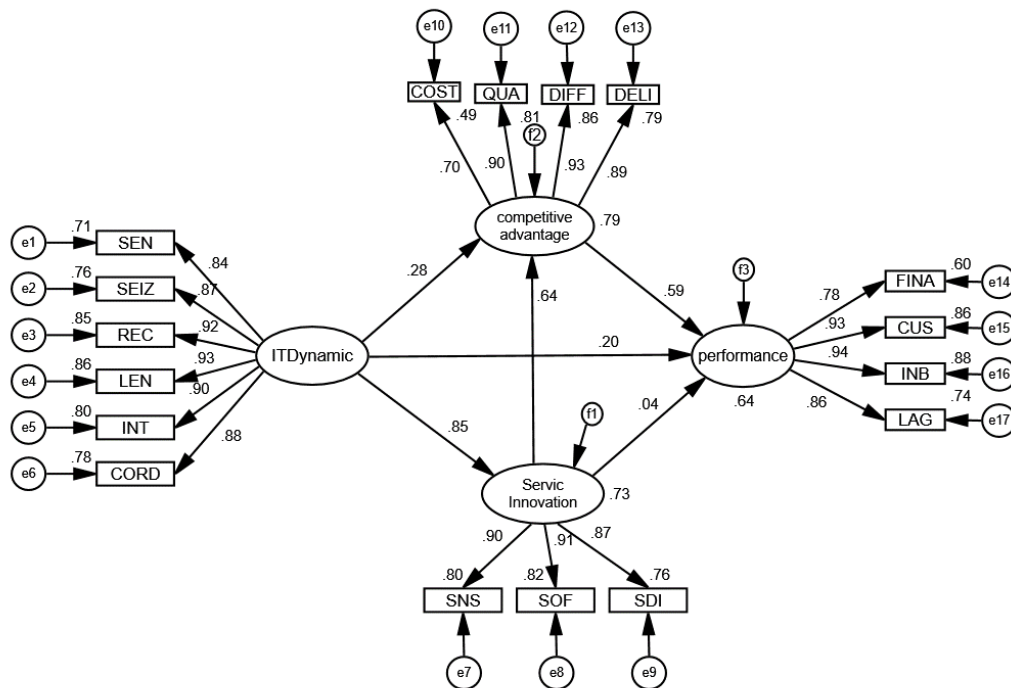
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยของอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตาราง 76

ตาราง 76 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

(n=344)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	308.915	-
df	-	113	-
p-value	p > 0.05	< 0.001	ไม่ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	2.734	ผ่านเกณฑ์
CFI	>0.90	0.970	ผ่านเกณฑ์
GFI	>0.90	0.903	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	0.869	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.071	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 76 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 308.915 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับน้อยกว่า 0.001 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.734 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.970 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.903 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.869 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดและค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.071 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 14



Chi-square = 308.915, Chi-square/df = 2.734, df = 113, p = 0.000, CFI = 0.970,
GFI = 0.903, AGFI = 0.869, RMSEA = 0.071

ภาพ 14 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (ก่อนปรับโมเดล)

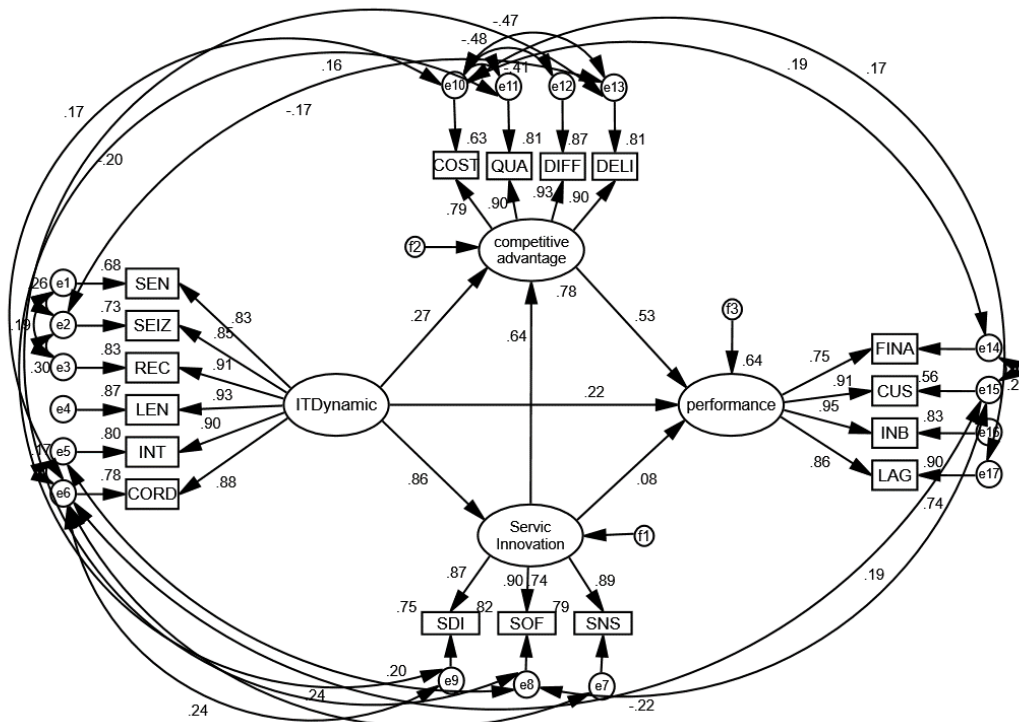
ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตาราง 77

ตาราง 77 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล)

(n=344)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	115.807	-
df	-	94	-
p-value	p > 0.05	0.063	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	1.232	ผ่านเกณฑ์
CFI	>0.90	0.997	ผ่านเกณฑ์
GFI	>0.90	0.963	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	0.940	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 77 พบว่า เมื่อพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 115.807 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.063 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.232 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.940 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 15



Chi-square = 115.807, Chi-square/df =1.232, df = 94, p =0.063, CFI =0.997,
GFI=0.963, AGFI=0.940, RMSEA =0.026

ภาพ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล)

เมื่อพิจารณาโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.225 และ 0.531 ตามลำดับ ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.274 และ 0.638 ตามลำดับ และตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการ คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.856 รายละเอียดตามตาราง 78

ตาราง 78 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของโมเดล อิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล)

ตัวแปรผล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ	อิทธิพล		
		DE	IE	TE
ผลการดำเนินงาน ขององค์กร(OP)	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITDC)	0.225*	0.502*	0.727**
	นวัตกรรมบริการ(SI)	0.077	0.339**	0.416*
	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA)	0.531**	-	0.531**
ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน(CA)	ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITDC)	0.274*	0.547**	0.821*
	นวัตกรรมบริการ(SI)	0.638*	-	0.638*
	นวัตกรรมบริการ (SI)	0.858**	-	0.858**

Chi-square = 115.807, Chi-square/df = 1.232, df = 94, p = 0.063, CFI = 0.997, GFI = 0.963, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.026

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

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

จากตาราง 78 พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้รับอิทธิพลรวมมาจากตัวแปร ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.727 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 รองลงมาคือ ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.531 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนวัตกรรมบริการ (SI) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.416 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และนวัตกรรมบริการ (SI) ในระดับที่สูง จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กร(OP) สูงขึ้น ตามไปด้วย และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม จะพบว่า ผลการดำเนินงานของ องค์กร(OP) ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มากที่สุด มีค่าอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.531 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ และนวัตกรรมการบริการ (SI) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก เท่ากับ 0.502 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และนวัตกรรมการบริการ (SI) มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก เท่ากับ 0.339 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

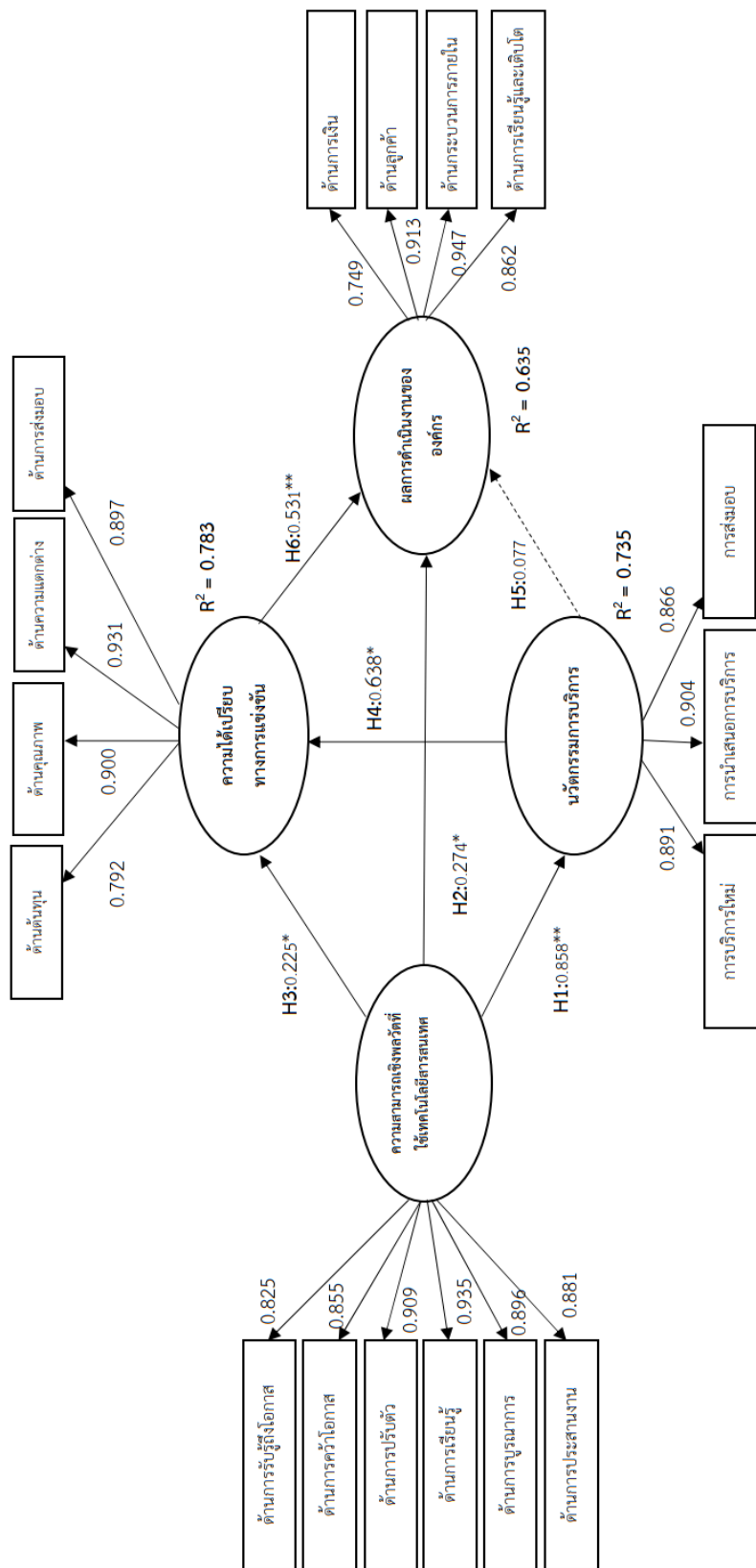
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลรวมมาจาก ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.821 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ นวัตกรรมการบริการ (SI) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) และนวัตกรรมการบริการ (SI) ในระดับสูง จะส่งให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ในระดับสูงขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมาจาก ตัวแปรนวัตกรรมการบริการ (SI) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกมาจากตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.547 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนวัตกรรมการบริการ (SI) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)

นวัตกรรมการบริการ (SI) ได้รับอิทธิพลรวมมาจาก ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) ในระดับสูง จะส่งให้องค์กรเกิดนวัตกรรมการบริการ (SI) ในระดับสูงขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า นวัตกรรมการบริการ (SI) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมาจากตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับอิทธิพลทางอ้อม พบว่า นวัตกรรมการบริการ (SI) ไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากตัวแปรใด

การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวิจัยร่วมกับการพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังภาพ 16 และตาราง 79 ดังนี้





หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาพ 16 แสดงโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล)

จากภาพ 16 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ หลังปรับโมเดล โดยพิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักการปรับโมเดล โดยให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 115.807 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.063 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.232 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.940 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 17 นอกจากนี้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ระหว่างตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) นวัตกรรมบริการ (SI) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) พบว่า โครงสร้างโมเดลมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรแฝงด้านนวัตกรรมบริการ (SI) เท่ากับ 0.735 หรือร้อยละ 73.50 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการ (SI) ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 73.50 ($R^2 = 0.735$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.783 หรือร้อยละ 78.30 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) และนวัตกรรมบริการ (SI) ร่วมกันมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 78.30 ($R^2 = 0.783$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) สูงที่สุด (DE = 0.274, IE = 0.566) รองลงมาคือ นวัตกรรมบริการ (SI) (DE = 0.638) และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.635 หรือร้อยละ 63.50 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) นวัตกรรมบริการ (SI) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ร่วมกันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 63.50 ($R^2 = 0.635$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สูงที่สุด (DE = 0.225, IE = 0.530) รองลงมาคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) (DE = 0.531) และ นวัตกรรมบริการ (SI) (DE = 0.077, IE = 0.372) ตามลำดับ และในการวิจัยนี้ได้แสดงผลการพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรในการวิจัยไว้เพื่อแสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยตามตาราง 79

ตาราง 79 ค่าความสอดคล้องของโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเชื่อมค่าความคลาดเคลื่อนเพื่อสนับสนุนการตอบสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปร	Regression weights				Standardized regression weight		Effect		
	b	S.E.	C.R.	p-vale	β	β	Direct effect	Indirect effect	Total effect
ITEDC → SI	0.825	0.043	19.241	***	0.858	0.858	0.858**	-	0.858**
ITEDC → OP	0.238	0.087	2.744	***	0.225	0.225	0.225*	0.502*	0.727**
ITEDC → CA	0.284	0.068	4.171	***	0.274	0.274	0.274*	0.547**	0.821*
SI → CA	0.686	0.075	9.165	**	0.638	0.638	0.638*	-	0.638*
SI → OP	0.084	0.116	0.725	0.469	0.077	0.077	0.077	0.339**	0.416*
CA → OP	0.543	0.095	5.743	***	0.531	0.531	0.531**	-	0.531**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

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

จากตาราง 79 แสดงผลการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้สมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) เพื่อการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ถึงสมมติฐานการวิจัยที่ 8 โดยผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแต่ละปัจจัยในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อสนับสนุนการตอบข้อสมมติฐานการวิจัยในแต่ละข้อ โดยหลักการพิจารณาแบบจำลองเพื่อการยอมรับสมมติฐานการวิจัย จะพิจารณาได้จากค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) มากกว่า 1.96 ทั้งนี้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แบ่งการพิจารณาขนาดของอิทธิพลเป็น 3 ลักษณะคือ อิทธิพลขนาดเล็ก มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.10 อิทธิพลขนาดกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.30 และอิทธิพลขนาดใหญ่ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50 (Cohen, J., 1992) มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการ (SI) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับนวัตกรรมการบริการ(SI) มีค่าเท่ากับ 19.241 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.858 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงว่าองค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูงจะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดนวัตกรรมการบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่าง ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 2.744 (C.R. $> \pm 1.96$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.225 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดเล็ก (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.10) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูงจะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ของธุรกิจ (CA) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) มีค่าเท่ากับ 4.171 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.274 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดเล็ก (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.10) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.547 เป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น โดยผ่านนวัตกรรมการบริการ (SI) เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

สมมติฐานที่ 4: นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมการบริการ (SI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างนวัตกรรมการบริการ (SI) กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) มีค่าเท่ากับ 9.165 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.638 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีนวัตกรรมการบริการสูง จะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมการบริการ (SI) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างนวัตกรรมการบริการ (SI) กับ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) เท่ากับ 0.725 (C.R. $< \pm 1.96$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.077 ซึ่งไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีนวัตกรรมการบริการสูง จะไม่ส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 5.743 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.531 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ผลการศึกษา

ข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงจะส่งอิทธิพลทางตรง ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 7: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลางผลการวิเคราะห์ พบว่า นวัตกรรมบริการ (SI) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.339 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.30) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีนวัตกรรมบริการสูง จะส่งอิทธิพลทางอ้อมทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

สมมติฐานที่ 8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) เป็น ตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.502 เป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่า สัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งอิทธิพลทางอ้อมทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

ตาราง 80 สรุปการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 1: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อ	ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	
สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	ยอมรับสมมติฐาน



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 4 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพล ต่อนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 3) เพื่อศึกษา อิทธิพลทางตรงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมบริการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและ อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.90 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.30 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.95 มีประสบการณ์ทำงานในร้านระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.60 และมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการร้าน คิดเป็นร้อยละ 92.70 ส่วนข้อมูลทั่วไป ของธุรกิจพบว่า ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นจัดอยู่ในธุรกิจ ประเภทร้าน 7-Eleven (เซเว่น-อีเลฟเว่น) คิดเป็นร้อยละ 69.19 ดำเนินธุรกิจมาแล้วในระยะเวลา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.40 มีสถานที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.90 และธุรกิจมีพนักงาน จำนวน 10-15 คน คิดเป็นร้อยละ 63.09

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities) 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integrating capabilities) และ 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordination capabilities) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.853 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความสามารถด้านการคว้าโอกาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.909 รองลงมาคือ ความสามารถด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.867 ความสามารถด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.863 ความสามารถด้านการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.857 ความสามารถด้านการประสานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.833 และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.789 ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (Seizing capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.909 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนารูปแบบช่องทางการเข้าถึงสินค้าและบริการรวมถึงการชำระเงินและการส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.078 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และ รูปแบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.907 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.837 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.756 ตามลำดับ

2) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.867 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.890 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.881 ร้านค้าใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.866 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.852 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.846 ตามลำดับ

3) ความสามารถด้านการบูรณาการ(Integrating capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.863 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.904 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.875 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.858 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.855 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.823 ตามลำดับ

4) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.857 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัวของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.898 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.895 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.858 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.823 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.811 ตามลำดับ

5) ความสามารถด้านการประสานงาน(Coordination capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.833 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกันในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.916 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 5.887 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.840 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.762 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.759 ตามลำดับ

6) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.789 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.878 รองลงมาคือ ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.820 ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.797 ร้านค้าใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.738 และร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจ สภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อ รับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.712 ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริการ

นวัตกรรมการบริการ ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการใหม่ (New service) ด้านการนำเสนอการบริการ (Offering) และด้านการส่งมอบ (Delivery) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมพบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.935 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 รองลงมาคือ ด้านการนำเสนอการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.931 และด้านการบริการใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.910 ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1) ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งถึงปลายทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.052 รองลงมาคือ ร้านค้ามีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.968 ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.965 ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.922 และร้านค้านำพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.916 ตามลำดับ

2) ด้านการนำเสนอการบริการ (Offering) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.931 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้านำเสนอโปรแกรม

ส่วนลดต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.032 รองลงมาคือ ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.962 ร้านค้านำเสนอโปรแกรมขั้นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.951 ร้านค้านำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วยตนเอง(Self-service) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.878 และร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบของลูกค้าแต่ละพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.831 ตามลำดับ

3) ด้านการบริการใหม่ (New service) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.910 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.041 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการพัฒนาแบบบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.927 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.910 ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.858 และร้านค้ามีวิธีการบริการใหม่ๆที่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.814 ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) และความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมพบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.818 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความได้เปรียบด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.913 รองลงมาคือ ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.866 และความได้เปรียบด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.608 ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1) ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.913 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.956 รองลงมาคือ ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.951 ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.930 ร้านค้าพัฒนาคุณภาพของสินค้าและการบริการที่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.881 และร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.846ตามลำดับ

2) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีนวัตกรรม

การบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.974 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.892 ร้านค้ามีการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.884 และร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.852 และร้านค้ามีคุณภาพการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.834 ตามลำดับ

3) ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.866 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.904 รองลงมาคือ ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.887 ร้านค้ามีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.884 ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.863 และร้านค้ามีการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตรงเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.791ตามลำดับ

4) ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.608 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้ามีการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.686 รองลงมาคือ ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.657 ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.645 ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.567 และร้านค้าสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.485 ตามลำดับ

2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมพบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.709 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.784 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.724 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.707 และผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.621 ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.784 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ร้านค้ามี

การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.849 รองลงมาคือ ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.814 ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.799 ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.749 และร้านค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.712 ตามลำดับ

2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.724 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้าสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.753 รองลงมาคือ ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.730 ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา และร้านค้าสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.718 เท่ากัน และร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.703 ตามลำดับ

3) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.707 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.834 เท่ากัน รองลงมาคือ ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.826 ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.753 พนักงานมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.564 และพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.558 ตามลำดับ

4) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.621 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ร้านค้ามีรายได้โดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.695 รองลงมาคือ ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.651 ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.610 ร้านค้ามีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.602 และร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.547 ตามลำดับ

ดังนั้น ผลสรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.707 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นวัตกรรมการบริการ มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.935 รองลงมาคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.853 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.818 และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.709 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

3.1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 395.784 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p -value) มีค่าเท่ากับ 0.062 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.118 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.931 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.910 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.019 โดยดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771- 0.804 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SEN1.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.60 ($R^2=0.646$) 2) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.705-0.835 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SEIZ2.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของ

ความสามารถด้านการคว้าโอกาส (SEIZC) ได้ดีที่สุดในร้อยละ 69.70 ($R^2=0.697$) 3) ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.767-0.839 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน(REC3.5) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) ได้ดีที่สุดในร้อยละ 70.30 ($R^2=0.703$) 4) ความสามารถด้านการเรียนรู้(LENC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771-0.797 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน(LEN4.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการเรียนรู้ (LENC) ได้ดีที่สุดในร้อยละ 63.60 ($R^2=0.636$) 5) ความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.753 -0.803 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (INT5.3) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) ได้ดีที่สุดในร้อยละ 64.50 ($R^2=0.645$) และ 6) ความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.786-0.819 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน(CORD6.2) ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) ได้ดีที่สุดในร้อยละ 67.10 ($R^2=0.671$)

3.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักนวัตกรรมบริการ (SI) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักนวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) 2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) 3) ด้านการส่งมอบ (DELI) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 101.354 ค่านัยสำคัญทางสถิติ

(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.054 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.267 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.945 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Jr. et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า นวัตกรรมบริการ (SI) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.762-0.799 และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SNS1.2) ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการบริการใหม่ (NSV) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 63.80 ($R^2=0.638$) 2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.730-0.805 และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SOF2.1) ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.80 ($R^2=0.648$) และ 3) ด้านการส่งมอบ (DELI) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.761 -0.824 และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (SDI3.3) ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการส่งมอบ (DELI) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.80 ($R^2=0.678$) และมีค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al. 2010)

3.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน (COSTC) 2) ด้านคุณภาพ (QUAT) 3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) 4) ด้านการส่งมอบ (DELIV) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 161.842 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.057 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.199 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน (COST) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.655-0.799 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (COST1.2) ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านต้นทุน (COSTC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.80 ($R^2=0.678$) 2) ด้านคุณภาพ (QUAT) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.763-0.816 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (QUA2.1) ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่งเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านคุณภาพ (QUAT) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 66.50 ($R^2=0.665$) 3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.789-0.813 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (DIFF3.3) ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านความแตกต่าง (DIFFT) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 66.20 ($R^2=0.662$) และ 4) ด้านการส่งมอบ (DELIV) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.771-0.806 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al. 2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (DELI4.3) ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการส่งมอบ (DELIV) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 64.90 ($R^2=0.649$)

3.1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งขององค์ประกอบหลัก ผลการดำเนินงานขององค์กร(OP)ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (FINAC) 2) ด้านลูกค้า (CUST) 3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์(χ^2) มีค่าเท่ากับ 166.209 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.099 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.154 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.957 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ

0.938 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสอง เฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.021 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (FINAC) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.703-0.838 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (FINA1.4) ร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านการเงิน (FINAC) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 70.20 ($R^2=0.702$) (2) ด้านลูกค้า (CUST) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.766-0.795 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (CUS2.3) ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านลูกค้า (CUST) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 63.30 ($R^2=0.633$) (3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.788-0.820 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน (INB3.2) ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านกระบวนการภายใน (INTB) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 67.30 ($R^2=0.673$) และ(4)ด้านการเรียนรู้และการเติบโต(LENG) โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรได้จริง และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.589-0.827 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรทุกตัวโดยเฉพาะด้าน(LAG4.3) ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของด้านกระบวนการภายใน (LENG) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 68.40 ($R^2=0.684$)

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

3.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITEDC)ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITEDC)กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 386.120 ค่า

นัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.067 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.116 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.909 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.018 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส(SENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.894 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านความรู้โอกาส (SEIZC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.980 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการเรียนรู้(LENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.979 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการบูรณาการ (INTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.932 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถด้านการประสานงาน (CORDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.926 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al.,2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITEDC)ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 96.00 ($R^2=0.960$) รองลงมาคือ ด้านความสามารถด้านการเรียนรู้(LENC) ร้อยละ 95.80 ($R^2=0.958$) ด้านความสามารถด้านการบูรณาการ(INTC) ร้อยละ 86.90 ($R^2=0.958$) ด้านความสามารถด้านความรู้โอกาส (SEIZC) ร้อยละ 86.80 ($R^2=0.868$) ด้านความสามารถด้านการประสานงาน(CORDC) ร้อยละ 85.70 ($R^2=0.857$) และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) ร้อยละ 80 ($R^2=0.800$) ตามลำดับ

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITEDC) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการรับรู้ถึงโอกาส(SENC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SEN1.1, SEN1.2, SEN1.3, SEN1.4 และ SEN1.5 (2) ด้านการความรู้โอกาส (SEIZC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SEIZ2.1, SEIZ2.2, SEIZ2.3, SEIZ2.4 และSEIZ2.5 (3) ด้านการปรับตัว (RECC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ REC3.1, REC3.2, REC3.3, REC3.4 และREC3.5 (4) ด้านการเรียนรู้(LENC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ LEN4.1, LEN4.2, LEN4.3, LEN4.4 และ LEN4.5 (5) ด้านการบูรณาการ (INTC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ INT5.1, INT5.2, INT5.3, INT5.4 และINT5.5 (6) ด้านการประสานงาน(CORDC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ CORD6.1, CORD6.2, CORD6.3, CORD6.4 และCORD6.5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) และจากการตรวจสอบค่า

น้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITEDC) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถด้านการปรับตัว (RECC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.980 รองลงมาคือ ความสามารถด้านการเรียนรู้(LENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.979 ความสามารถด้านการบูรณาการ(INTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.932 ความสามารถด้านการคว้าโอกาส(SEIZC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 ความสามารถด้านการประสานงาน(CORDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.926 และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (SENC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.894ตามลำดับ

3.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ(SI) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของนวัตกรรมบริการ(SI) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 101.354 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.054 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.267 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.945 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการบริการใหม่ (NSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.946 องค์ประกอบย่อยด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.906 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al.,2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านการนำเสนอการบริการ(OFS) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (SI) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.30 ($R^2=0.983$) รองลงมาคือด้านการบริการใหม่ (NSV) ร้อยละ 89.50 ($R^2=0.895$) และด้านการส่งมอบ (DELIV) ร้อยละ 82.00 ($R^2=0.820$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ มีค่าเท่ากับ 0.904 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker,1981; Hair, et al.,2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.712 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi,1988; Hair, et al.,2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่า

ตัวแปรทั้งหมดของด้านนวัตกรรมบริการ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า นวัตกรรมบริการ (SI) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการบริการใหม่ (NSV) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ SNS1.1, SNS1.2, SNS1.3, SNS1.4 และ SNS1.5 (2) ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SOF2.1, SOF2.2, SOF2.3, SOF2.4 และ SOF2.5 และ (3) ด้านการส่งมอบ (DEL) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ SDI3.1, SDI3.2, SDI3.3, SDI3.4 และ SDI3.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (SI) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำเสนอการบริการ (OFS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านการบริการใหม่ (NSV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.946 และด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.906 ตามลำดับ

3.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 162.132 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.070 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.183 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.956 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.933 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านต้นทุน (COSTC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.765 องค์ประกอบย่อยด้านคุณภาพ (QUAT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.957 องค์ประกอบย่อยด้านความแตกต่าง (DIFFT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม(Hair, et al. 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านความแตกต่าง (DIFFT) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน(CA) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.40 ($R^2=0.984$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ (QUAT) ร้อยละ 91.70 ($R^2=0.917$) ด้านการส่งมอบ (DELIV) ร้อยละ 87.60 ($R^2=0.876$) และด้านต้นทุน (COSTC) ร้อยละ 58.60 ($R^2=0.586$)

ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าเท่ากับ 0.845 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair, et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.836 แสดงว่า มีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair, et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านต้นทุน (COSTC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ COST1.1, COST1.2, COST1.3, COST1.4, และ COST1.5 (2) ด้านคุณภาพ (QUAT) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ QUA2.1, QUA2.2, QUA2.3, QUA2.4 และ QUA2.5 (3) ด้านความแตกต่าง (DIFFT) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ DIFF3.1, DIFF3.2, DIFF3.3, DIFF3.4 และ DIFF3.5 (4) ด้านการส่งมอบ (DELIV) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ DELIV4.1, DELIV4.2, DELIV4.3, DELIV4.4 และ DELIV4.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านด้านความแตกต่าง (DIFFT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ (QUAT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.957 ด้านการส่งมอบ (DELIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.936 และด้านต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.765 ตามลำดับ

3.2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 170.990 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) มีค่าเท่ากับ 0.062 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.187 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.955 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.935 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งทุกค่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน

(FINAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.853 องค์ประกอบย่อยด้านลูกค้า (CUST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.987 องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการภายใน (INTB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.921 ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, et al., 2010) และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว โดยเฉพาะด้านกระบวนการภายใน (INTB) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 98.40 ($R^2=0.984$) รองลงมาคือ ด้านลูกค้า (CUST) ร้อยละ 97.40 ($R^2=0.974$) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) ร้อยละ 84.90 ($R^2=0.849$) และด้านการเงิน (FINAC) ร้อยละ 72.70 ($R^2=0.727$) ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.882 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair, et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) เท่ากับ 0.851 แสดงว่า มีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair, et al., 2010) ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (FINAC) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ FINA1.1, FINA1.2, FINA1.3, FINA1.4 และ FINA1.5 (2) ด้านลูกค้า (CUST) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ CUS2.1, CUS2.2, CUS2.3, CUS2.4 และ CUS2.5 (3) ด้านกระบวนการภายใน (INTB) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ INB3.1, INB3.2, INB3.3, INB3.4 และ INB3.5 (4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ LAG4.1, LAG4.2, LAG4.3, LAG4.4 และ LAG4.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) และจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน (INTB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.992 รองลงมาคือ ด้านลูกค้า (CUST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.987 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LENG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.921 และด้านการเงิน (FINAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.853 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยของอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่(ก่อนปรับโมเดล) พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 308.915 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.000 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.734 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.970 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.903 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.869 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดและค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.071 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล) พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 115.807 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) มีค่าเท่ากับ 0.063 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.232 ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.940 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด(Hair, et al., 2010) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.225 และ 0.531 ตามลำดับ ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.274 และ 0.638 ตามลำดับ และตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการบริการ คือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.858

5. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุไปยังตัวแปรผลของโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (หลังปรับโมเดล)

5.1.1 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้รับอิทธิพลรวมมาจากตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.727 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.531 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนวัตกรรมการบริการ(SI) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.416 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และนวัตกรรมการบริการ (SI) ในระดับที่สูง จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สูงขึ้นตามไปด้วย และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม จะพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.531 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ และนวัตกรรมการบริการ(SI) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก เท่ากับ 0.502 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และนวัตกรรมการบริการ (SI) มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก เท่ากับ 0.339 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

5.1.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลรวมมาจาก ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.821 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ นวัตกรรมการบริการ (SI) มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) และนวัตกรรมการบริการ (SI) ในระดับสูง จะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ในระดับที่สูงขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกมาจากตัวแปรนวัตกรรมการบริการ (SI) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ 0.638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกมาจากตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.547 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนวัตกรรมการบริการ (SI) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)

5.1.3 นวัตกรรมการบริการ (SI) ได้รับอิทธิพลรวมมาจาก ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.858อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) ในระดับสูง จะส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมการบริการ (SI) ในระดับสูงขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า นวัตกรรมการบริการ (SI) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมาจากตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับอิทธิพลทางอ้อม พบว่า นวัตกรรมการบริการ(SI) ไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากตัวแปรใด

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ระหว่างตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) นวัตกรรมการบริการ (SI) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) พบว่า โครงสร้างโมเดลมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรแฝงด้านนวัตกรรมการบริการ (SI) เท่ากับ 0.735 หรือร้อยละ 73.50 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมการบริการ (SI) ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 73.50 ($R^2=0.735$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.783 หรือร้อยละ 78.30 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) และนวัตกรรมการบริการ (SI) ร่วมกันมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 78.30 ($R^2=0.783$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ITDC) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) สูงที่สุด (DE = 0.274, IE = 0.566) รองลงมาคือ นวัตกรรมการบริการ (SI) (DE = 0.638) และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.635 หรือร้อยละ 63.50 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITDC) นวัตกรรมการบริการ (SI) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ร่วมกันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 63.50 ($R^2=0.635$) ที่

ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สูงที่สุด ($DE = 0.225$, $IE = 0.530$) รองลงมาคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ($DE = 0.531$) และนวัตกรรมการบริการ (SI) ($DE = 0.077$, $IE = 0.372$) ตามลำดับ

5.2 การวิจัยนี้ได้แสดงผลการพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรในการวิจัยไว้เพื่อแสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในโมเดลอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า

สมมติฐานที่ 1: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการ(SI) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับนวัตกรรมการบริการ (SI) มีค่าเท่ากับ 19.241 ($C.R. > \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.858 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูงจะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดนวัตกรรมการบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 2: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 2.744 ($C.R. > \pm 1.96$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.225 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดเล็ก (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.10) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 3: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความ

ได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจ (CA) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) มีค่าเท่ากับ 4.171 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.274 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดเล็ก (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.10) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น โดยผ่านนวัตกรรมบริการ (SI) เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

สมมติฐานที่ 4: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมบริการ (SI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างนวัตกรรมบริการ (SI) กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (CA) มีค่าเท่ากับ 9.165 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.638 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีนวัตกรรมบริการสูง จะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมบริการ (SI) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างนวัตกรรมบริการ (SI) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) เท่ากับ 0.725 (C.R. $< \pm 1.96$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.077 ซึ่งไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมีนวัตกรรมบริการสูง จะไม่ส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดผลการดำเนินงานของ องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 6: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าเส้นทางอิทธิพล (C.R.) ระหว่างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 5.743 (C.R. $> \pm 2.85$) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.531 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง จะส่งอิทธิพลทางตรงทำให้เกิดผลการดำเนินงาน ขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 7: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดย มีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมบริการ (SI) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.339 ซึ่งเป็นอิทธิพลขนาดกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.30) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ผลการศึกษาข้างต้น แสดงว่า องค์กรมี นวัตกรรมบริการสูง จะส่งอิทธิพลทางอ้อมทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น โดยผ่าน ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

สมมติฐานที่ 8: ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผล การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITEDC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร (OP) โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางเท่ากับ 0.502 เป็นอิทธิพลขนาดใหญ่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ≥ 0.50) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8 ผลการศึกษาข้างต้นแสดงว่า องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัต ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งอิทธิพลทางอ้อมทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

6. สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ข้อ โดยสรุปข้อค้นพบได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ถึงโอกาส ความสามารถด้านการคว้าโอกาส ความสามารถด้านการปรับตัว ความสามารถด้านการ เรียนรู้ ความสามารถด้านการบูรณาการและความสามารถด้านการประสานงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิง บวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ประกอบด้วย ผลการ ดำเนินงานด้านการเงิน ผลการ ดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในและ ผลการดำเนินงานด้านการ เรียนรู้และการเติบโต โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้อง กับสมมติฐานที่ H2 นอกจากนี้พบว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านตัวแปร ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็น ตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.502 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H8

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า 1) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพล ทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 2) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส ความสามารถด้านการคว้าโอกาส ความสามารถด้านการปรับตัว ความสามารถด้านการเรียนรู้ความสามารถด้านการบูรณาการและความสามารถด้านการประสานงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วย ด้านการบริการใหม่ ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H1 นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านคุณภาพ ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านการส่งมอบ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H3 และความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางอ้อมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยผ่านนวัตกรรมบริการ เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.547 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า 1) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 2) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และ 3) ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยผ่านนวัตกรรมบริการ เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านคุณภาพ ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านการส่งมอบ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.531 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H6

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมการบริการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรนวัตกรรมการบริการ ประกอบด้วย ด้านการบริการใหม่ ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านคุณภาพ ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านการส่งมอบ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H4 ส่วนตัวแปรนวัตกรรมการบริการ ที่ประกอบด้วย ด้านการบริการใหม่ ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ H5 แต่พบว่า นวัตกรรมการบริการ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.339 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ H7

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า 1) นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ 2) นวัตกรรมการบริการ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3) นวัตกรรมการบริการ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบของงานวิจัยที่นำมาอภิปรายผลนี้ เป็นผลของการวิจัยที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ โดยแบ่งเป็น 8 ประเด็นตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H1) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการปรับธุรกิจให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกลไกของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ด้านการรับรู้ถึงโอกาส ด้านการคว้าโอกาส ด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับตัวด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ

ธุรกิจ การวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจและการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจตั้งนั้นองค์กรที่มีความสามารถด้านการเรียนรู้ มีองค์ความรู้ใหม่ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในธุรกิจทั้งในด้านการนำเสนอ การบริการ ด้านการบริการใหม่ และด้านการส่งมอบ ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มเร่งปรับตัวเพื่อขยายฐานรายได้และกลุ่มลูกค้าในระยะยาว โดยเฉพาะการพึ่งพาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดออนไลน์ โดยผู้ประกอบการจะเน้นการขายหน้าร้าน (Off-line) ควบคู่การขายออนไลน์ (On-line) การรับชำระเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตบน โทรศัพท์มือถือ (E-Payment) อาทิ E-Wallet และ QR Code การเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการ กลุ่มอื่น เช่น บริษัทเรียกรถผ่านมือถือ รวมถึงการขยายการลงทุนร้านค้าต่อเนื่อง โดยรูปแบบร้านค้า จะมีขนาดเล็กกลางและแตกต่างกันตามพื้นที่ เพื่อให้จำนวนสาขาครอบคลุมและเข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวก(นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) จากการศึกษาของ Teece, D. J. (2007) ได้ระบุไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้บริษัทสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้สำเร็จและถือได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นพื้นฐานของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขณะที่การศึกษาของ Ellonen, H.-K., et al. (2009) แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีความสามารถเชิงพลวัตในมิติด้านการรับรู้ (sensing) ด้านการคว้าโอกาส(seizing) และด้านการปรับตัว(reconfiguring) จะสร้างนวัตกรรมที่รวมความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ปัจจุบันให้เข้ากับตลาดหรือเทคโนโลยีด้วยความสามารถใหม่ในอีกมิติหนึ่ง นอกจากนี้สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับใช้เทคโนโลยีและพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน บริษัทจะต้องพัฒนาและประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว และต้องสนับสนุนให้มีการใช้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตามในการศึกษาของ Kuo, S.-Y., et al. (2017) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการให้บริการซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถขององค์กรที่สำคัญในการสร้างการบริการใหม่เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ยังมีการศึกษาของ Van de Wetering, & Besuyen (2019) และการศึกษาของ Ilmudeen, A. et al. (2020) มีผลการศึกษาค้นคว้าพบที่คล้ายคลึงกันพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อความสามารถนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นสิ่งที่จำเป็นใน

การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ziyae, Sadeghi, & Golmohammadi (2022) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัตมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมบริการในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริการจะช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่เติบโตอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น ดังนั้น นวัตกรรมบริการจึงมีความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริการจะช่วยให้โรงแรมเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางมากขึ้น ด้วยการสร้างความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน จึงสอดคล้องกับหลักการของความสามารถเชิงพลวัตที่เป็นแนวทางหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้จัดการใช้ในการตัดสินใจเลือกนวัตกรรมบริการที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับค่านิยม ความชื่นชอบและความต้องการของลูกค้า ส่วนการศึกษาของ Heinonen, & Strandvik, (2020) Roggeveen, & Sethuraman (2020) และ Pilawa et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจค้าปลีกจำนวนมากพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ ด้วยการพัฒนาและนำเสนอ นวัตกรรมบริการที่มุ่งสู่ความปลอดภัยและความสะดวกสบายให้กับลูกค้าภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างหันมาใช้ นวัตกรรมบริการ เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ธุรกิจและเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายในขณะที่ซื้อสินค้าและใช้บริการมากขึ้น

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะความสามารถด้านการเรียนรู้ ด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับ การดำเนินงานของธุรกิจและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมา ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจด้านการปรับตัว ด้วยการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือใน การบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคและ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และด้านการบูรณาการ ด้วยการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ ทั้งในด้านการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน การบริการใหม่ที่มีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่มีการเพิ่มขึ้นเชิงบวกจากอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในองค์กร ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H2) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ได้ใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการปรับตัว ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว และด้านการบูรณาการ ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งความสามารถเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในด้านกระบวนการภายใน ที่มีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ด้านลูกค้าที่สามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา และด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่มีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา สอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Mikalef, P. 2014), Mikalef, P., & Pateli, A. (2017) และ Ilmudeen, A. (2022) เป็นมิติที่เพิ่มเติมจากความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้องค์กรใช้ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร จากการศึกษาของ Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014) พบว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาสและด้านการปรับตัว จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะปรับใช้ความสามารถเชิงพลวัตนั้นจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า ขณะที่การศึกษาของ Singh, B., & Rao, M. (2017) และ Arun and Ozmutlun (2022) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน

ขององค์กร โดยความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนการศึกษาของ Vrontis, et al., (2022) พบว่าความสามารถในการบริหารจัดการเชิงพลวัต มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านความมีชื่อเสียง ความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาลูกค้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด Covid-19 อย่างไรก็ตามในการศึกษาที่ผ่านมาของ Liu, & Yang, (2021; Rashid, S., & Ratten, V., 2021; Devi, Y. et al., 2021) ที่ได้นำความสามารถเชิงพลวัตมาใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 แสดงให้เห็นว่า การปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วประกอบกับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการบริการ ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูง จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจและการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจด้านการปรับตัวธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค และการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และด้านการบูรณาการ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร และคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ ส่งผลทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านกระบวนการภายในที่มีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา ด้านลูกค้า ธุรกิจสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา สามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา และมีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง กว่าปีที่ผ่านมา และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ธุรกิจมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่

ผ่านมา มีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาและมีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้น กว่าปีที่ผ่านมาที่มีการเพิ่มขึ้นเชิงบวกจากอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องการผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์กร ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

3. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H3) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ กล่าวคือ ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกลไกของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย ด้านการรับรู้ถึงโอกาส ด้านการคว้าโอกาส ด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับตัว ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความสามารถด้านการเรียนรู้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการปรับตัวธุรกิจได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว และด้านการบูรณาการ ธุรกิจได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความสามารถเหล่านี้ส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นความได้เปรียบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ด้านความแตกต่างและด้านการบริการส่งมอบที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014) พบว่า องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทรัพยากรใหม่ที่มีคุณค่าเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ Teece, D. J., et al.,(1997) และ Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) เสนอว่าแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่ช่วยแก้ไขและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตในปัจจุบัน องค์กรที่สามารถรับรู้และคว้าโอกาสใหม่ๆแล้วปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับโอกาสนั้นๆภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จะสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ขณะที่การศึกษาของ Wang, & Ahmed (2007) ได้อธิบายว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่

พัฒนาขึ้นมาจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรเกิดการปรับตัวและสามารถใช้ทรัพยากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีนวัตกรรมบริการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล เมื่อพิจารณาค่าขนาดของอิทธิพล พบว่า ค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านตัวแปรนวัตกรรมบริการมีค่าขนาดอิทธิพลสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้น สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้ แต่ถ้าส่งผ่านด้วยนวัตกรรมบริการ ที่เป็นด้านการนำเสนอการบริการ ด้านการบริการใหม่และด้านการส่งมอบ จะมีโอกาสที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงกว่า จากการศึกษาของ Ilmudeen, A. et al. (2020) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ส่วนการศึกษาของ Chen and Tsou (2016) ทำการศึกษากับบริษัททางการเงินในไต้หวัน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีผลในเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติด้านนวัตกรรมบริการ ซึ่งส่งผลทำให้เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทต่างๆได้

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ประกอบด้วยด้านการรับรู้ถึงโอกาส ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการและด้านการประสานงานส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และส่งผลทางอ้อม โดยผ่านนวัตกรรมบริการ เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ดังนั้นความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้น ต้องสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน มีการบริการใหม่ที่เป็นนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า จึงจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงกว่า

4. นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H4) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ เนื่องจากนวัตกรรมบริการ มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าและใช้เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร จะเห็นได้ว่า

นวัตกรรมบริการเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริการให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและเพื่อเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ (ซัชพล ทรงสุนทรวงศ์, 2559) นวัตกรรมบริการ เป็นการให้บริการของธุรกิจที่เกิดจากแนวความคิดใหม่ๆ ด้วยการสร้างบริการใหม่ การนำเสนอการบริการและการส่งมอบการบริการที่ผสมผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างคุณค่า สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ ขณะที่การศึกษาของ Pilawa et al., (2022) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ นวัตกรรมบริการที่ช่วยให้ผู้ประกอบการค้าปลีกสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์วิกฤตการระบาดของ COVID-19 ได้อย่างทันท่วงที ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ นวัตกรรมบริการ ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าและสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าและยังใช้เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้นวัตกรรมภายในองค์กรยังเป็นทรัพยากรที่หายาก มีค่า และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Ju, Park, & Kim, 2016) ดังนั้น นวัตกรรมบริการ จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 มากที่สุด (Wang et al., 2020; Beckers et al., 2021) การเข้าใช้บริการในร้านสาขา ลูกค้าจำเป็นต้องสวมหน้ากากอนามัย ตรวจวัดอุณหภูมิ เว้นระยะห่าง สิ่งเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ธุรกิจถูกบังคับให้ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ ด้วยการพัฒนาและนำเสนอ นวัตกรรมบริการที่มุ่งสู่ความปลอดภัยและความสะดวกสบายของลูกค้า (Roggeveen, & Sethuraman, 2020) ธุรกิจค้าปลีกจำนวนมากต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ (Heinonen, & Strandvik, 2020) ดังนั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก ต่างก็หันมาใช้ นวัตกรรมบริการ เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานธุรกิจและเพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายในขณะที่ซื้อสินค้าและใช้บริการมากขึ้น (Pilawa et al., 2022) จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมบริการ มีความสำคัญในการสร้างความแตกต่างและการปรับปรุงความน่าดึงดูดใจของธุรกิจค้าปลีก (Lee et al., 2022) สอดคล้องกับแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามมุมมองของ Barney, J. (1991) เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งได้นั้น องค์กรจะต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และใช้ทดแทนกันไม่ได้ ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่า (Barney, J., 1991)

ทั้งนี้ การบริหารจัดการธุรกิจเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถด้านนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Panayides, 2006) นวัตกรรมบริการ จึงมีความสำคัญกับธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้และใช้เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ให้มีความแตกต่างทำให้เกิดเป็นผลกำไรและสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้า เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการศึกษาของ Chen and Tsou(2016) พบว่า นวัตกรรมบริการมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งให้เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กรจะต้องให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมบริการ ในการพัฒนาการบริการ การส่งเสริมบริการและบริการหลังการขาย อย่างไรก็ตามในการศึกษาของ Kusumadewi, & Karyono (2019) พบว่า นวัตกรรมบริการส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในประเทศอินโดนีเซีย โดยเฉพาะนวัตกรรมบริการ ด้านเทคโนโลยีและระบบการจัดส่ง แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการมีผลอย่างมากต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วยด้านการบริการใหม่ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ จะส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้น ต้องสร้างความแตกต่างทั้งด้านการบริการที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า สินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย และมีต้นทุนที่ต่ำสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น

5. นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H5) ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า นวัตกรรมบริการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องมาจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ได้ตระหนักถึงความเสถียรตามชีวิตวิถีใหม่ที่มีอุปกรณ์สื่อสารแบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงการซื้อสินค้ารวมถึงการบริการต่างๆ มีการชำระค่าบริการแบบออนไลน์โดยไร้เงินสดและการส่งสินค้าที่รวดเร็วและส่งได้ทุกสถานที่ตามความต้องการ ประกอบกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ด้วยการใช้นวัตกรรมบริการเพียงอย่างเดียวจะไม่ส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการ ไม่สามารถส่งอิทธิพลทางตรงไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรได้ แต่ถ้ามีปัจจัยส่งผ่านก็จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรได้

ขณะที่การวิจัยของ Prajogo, & Oke (2016) พบว่า นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและ

ความสามารถในการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตที่ส่งเสริมให้เกิดผลกระทบ แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีนวัตกรรมบริการสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยการจัดหามูลค่าที่เหนือกว่า ความสามารถในการให้บริการที่เหนือกว่านำไปสู่การสร้างช่องทางการตลาดใหม่ที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ จึงทำให้องค์กรสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้น นำไปสู่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถคิดราคาในระดับที่สูงขึ้นสำหรับนวัตกรรมที่เหนือกว่า ซึ่งจะสร้างยอดขายและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การศึกษายังพบว่า สภาพแวดล้อมเชิงพลวัต จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยองค์กรที่สามารถนำเสนอนวัตกรรมบริการที่เหนือกว่า เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสในสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต จะสามารถบรรลุผลกำไรที่สูงกว่าปกติและผลการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วย ด้านการบริการใหม่ ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ ไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้น จะไม่ส่งอิทธิพลไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงขึ้น

6. ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H6) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นความได้เปรียบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในด้านการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ต่ำ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ด้านความแตกต่างและด้านการบริการส่งมอบที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ ด้วยการใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเส้นทางไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า (Prakash, G., 2014) ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ทุกองค์กรต้องพยายามที่จะเอาชนะการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและเหมาะสมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมากที่สุด ดังนั้น ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่องค์กรมี (Abdillah et al., 2018) ขณะที่การศึกษาของ Li et al. (2006) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วย ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนการศึกษาของ Correia, R. J. et al. (2020) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่างและด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการ

ดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ferreira, J. et al. (2021) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหนทางสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่า

ผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่มีการเพิ่มขึ้นในเชิงบวกจากอิทธิพล ของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันทั้งในด้านความแตกต่างในการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้านคุณภาพ ของสินค้าและการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง ด้านการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือ และมีความ ปลอดภัยและด้านต้นทุนที่ต่ำสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

7. นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรต้นกลาง (สมมติฐานวิจัยที่ H7) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการในบริบทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของประเทศไทยนั้นสามารถทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ แต่ถ้าส่งผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในด้านความแตกต่างที่มีการบริการเสริมที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง ด้านการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย และด้านต้นทุนที่ต่ำสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงกว่า ทั้งนี้องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมบริการที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ต่อไป ขณะที่การวิจัยของ Sarya et al. (2022) เพื่อศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมบริการที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อการดำเนินงานของโรงแรมระดับ 3,4 และ 5 ดาว ในอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรต้นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของบริษัท โดยนวัตกรรมบริการ จะเป็นการนำเสนอแนวคิดใหม่ที่เน้นการบริการ ที่นำเสนอวิธีการใหม่ๆ การส่งมอบผลประโยชน์ และแนวคิดบริการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจบริการใหม่ที่ผ่านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้นวัตกรรม การพัฒนาพนักงานหรือสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลประโยชน์ของธุรกิจโรงแรม แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมบริการมีความสำคัญสำหรับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อรักษาความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันและซับซ้อน ส่วนการวิจัยของ Udriyah (2019) พบว่า นวัตกรรมส่งผลทางอ้อมอย่างมากต่อผลประกอบการของ ธุรกิจ โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในธุรกิจ SMEs สิ่งทอในสลังงอร์ มาเลเซีย โดยเจ้าของกิจการและผู้จัดการของ SMEs สิ่งทอสามารถปรับปรุงและเพิ่มผลการดำเนินงาน ธุรกิจได้ โดยนวัตกรรม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพ ทางธุรกิจ และมีการศึกษาที่ผ่านมาของ การศึกษาของ Hong, Cheong, & Rizal (2016) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบนวัตกรรมบริการที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทใน อุตสาหกรรมการธนาคารของมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ธนาคาร Maybank ได้นำนวัตกรรมการ บริการ มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การธนาคารในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้น ลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริการ นอกจากนี้ยังพบว่า นวัตกรรมบริการ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมการ ดำเนินงาน นวัตกรรมด้านตลาด และที่สำคัญกว่านั้นคือนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งธนาคารได้สร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันหลายมิติของทรัพยากรและเทคโนโลยี

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วย ด้านการบริการใหม่ ด้านการนำเสนอการบริการและด้านการส่งมอบ ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ดังนั้น นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้น ต้องสร้างความแตกต่างด้านการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับ ลูกค้า มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง มีการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัยและมีต้นทุนที่ต่ำ จึงจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สูงกว่า

8. ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (สมมติฐานวิจัยที่ H8) ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล เมื่อพิจารณาค่าขนาดของอิทธิพล พบว่า ค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันมีค่าขนาดอิทธิพลสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สถานการณ์ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19 และการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ ธุรกิจจะต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่มุ่งเน้นในด้านความแตกต่าง โดยธุรกิจมีการพัฒนาการบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับ

ลูกค้า มีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่องด้านคุณภาพ โดยธุรกิจมีพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง และมีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า ด้านการส่งมอบ โดยธุรกิจมีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย มีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง และมีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ และด้านต้นทุน โดยธุรกิจมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจให้มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของ Correia, R. J., et al. (2020) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและพลวัตขององค์กรในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีประสิทธิผลซึ่งจะส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้น ขณะที่การศึกษาของ Protogerou, A., Caloghirou, & Lioukas (2011) และ Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสามารถเชิงพลวัตเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า ด้วยการจัดสรรทรัพยากรใหม่และการปรับเปลี่ยนความสามารถขององค์กร ส่วนการศึกษาของ Kuo, S.-Y. et al. (2017) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่า จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางตรงได้ง่ายกว่า และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามยังพบการศึกษาในกลุ่มธุรกิจในประเทศไทย จากการศึกษาของ กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช และคณะ (2559) ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านความแตกต่างที่มีการบริการที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีการพัฒนาด้านคุณภาพสินค้าและการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง มีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย และมีต้นทุนที่ต่ำสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค่าปัสติกสมัยใหม่ที่สูงกว่า

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยเป็นการนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อหรือธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมีดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

1.1 สนับสนุนแนวคิดทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เชื่อว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตามแนวคิด Wemerfelt (1984) ได้เสนอว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยแบ่งทรัพยากรออกเป็นจับต้องได้ (Tangible) และทรัพยากรที่ไม่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก อีกทั้งทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่จะต้องมีคุณลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value) มีความหายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) มีความแตกต่างและลอกเลียนแบบไม่ได้ตามของแนวคิดของ Barney, J. (1991)

ดังนั้น จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19 และการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจจะต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพิจารณาถึงทรัพยากรภายในองค์กรควบคู่กับความสามารถด้านต่างๆขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจให้มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการนำทรัพยากรภายในองค์กรในด้านความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-enabled Dynamic Capabilities) ที่ประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning capabilities) ความสามารถในการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) ความสามารถในการบูรณาการ (Integration capabilities) ความสามารถในการประสานงาน (Coordinating capabilities) ความสามารถในการคว้าโอกาส (Seizing capabilities) และความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities) ควบคู่กับการใช้นวัตกรรมบริการ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปที่จะประกอบด้วย ด้านการนำเสนอการบริการ (Service Offering) ด้านการบริการใหม่ (New

service) และด้านการส่งมอบ (Service Delivery) ซึ่งทั้งสองเป็นทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่องค์กรสามารถสร้างทรัพยากรเหล่านี้ให้มีคุณค่า(Value) มีความหายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านความแตกต่าง (Differentiation) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านการส่งมอบ (Delivery) และด้านต้นทุน (Cost) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรและความสามารถต่างๆขององค์กรตามทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร เป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ประกอบด้วย ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมบริการ ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีความเหมาะสมกับธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนประสิทธิภาพของทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร(Resource Based View: RBV) ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทต่างๆได้

1.2 ผลการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเติมเต็มประสิทธิภาพของแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ด้วยการใช้แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการใช้ความสามารถเชิงพลวัตในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, David Peteraf, Margaret Leih, & Sohvi, 1997) องค์กรจะมีความสามารถเชิงพลวัตที่ต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทและความสามารถขององค์กร รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรนั้นๆ สิ่งสำคัญขององค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตที่เหนือกว่า จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้จึงมีความแตกต่างจากการศึกษาที่ผ่านมา ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT-Enabled) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลไกของความสามารถเชิงพลวัตที่มีอยู่ขององค์กรให้มีเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities) สามารถสร้างความแตกต่างของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรให้เหนือกว่าและทำให้องค์กรมีวิธีการใหม่ๆหรือวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่(new solution) ด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้(Learning capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและ

ความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ (2) ด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (3) ด้านการบูรณาการ (Integration capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ (4) ด้านการประสานงาน(Coordinating capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ (5) ด้านการคว้าโอกาส(Seizing capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์ (6) ด้านการรับรู้ถึงโอกาส(Sensing capabilities) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตเหล่านี้ จะส่งผลทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยน(transform) ทำให้เกิดนวัตกรรมบริการ ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กับการใช้ความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกลไกของความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วยความสามารถด้านการรับรู้ ด้านการคว้าโอกาส ด้านการปรับตัว ด้านการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการ และด้านการประสานงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ(Managerial Contributions)

2.1 ได้กรอบแนวคิด ในการศึกษาเป็นการนำเสนอรูปแบบของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยใช้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยเรื่องของทรัพยากรภายในองค์กร(Resource Based View Theory) ที่มีทรัพยากรขององค์กรเป็นตัวแปรต้น แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT-Enabled Dynamic Capabilities) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) และผลการดำเนินงานขององค์กร(Organizational Performance) มาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นพร้อมทดสอบสถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัยและทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น(Structural Equation Modeling: SEM) โดยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องและเหมาะสม นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และจากการทดสอบพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงได้ทราบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดังนั้น ผลการศึกษานี้ช่วยให้นักวิชาการและผู้สนใจศึกษาในเชิงวิชาการ สามารถนำผลจากการศึกษานี้ไปต่อยอดหรือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะให้นักวิชาการและผู้สนใจได้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือบริบทของธุรกิจอื่นๆ ต่อไป

2.2 เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผลการวิจัยนี้ช่วยให้ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการมีความชัดเจนในแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยการมุ่งเน้นการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร โดยการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังนั้น หน่วยงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของประเทศไทย ควรส่งเสริมการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ ทั้งในด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับตัว ด้านการบูรณาการ ด้านการประสานงาน ด้านการคว้าโอกาสและด้านการรับรู้ถึงโอกาส เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงควมมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งด้านการนำเสนอการบริการ ด้านการบริการใหม่และด้านการส่งมอบ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจในด้านความแตกต่างในการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้านคุณภาพของสินค้าและการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง ด้านการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย และด้านต้นทุนที่ต่ำให้เกิดขึ้นกับภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3. ประโยชน์ในเชิงธุรกิจ (ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ)

3.1 ได้วิธีการและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการใช้ความสามารถเชิงพลวัตด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT-enabled Dynamic Capabilities) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อไม่สามารถปรับตัวได้ไม่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ประสบกับปัญหายอดขายและรายได้ที่ลดลง ดังนั้นผลการศึกษานี้ จึงเป็นแนวทางการปรับตัวของธุรกิจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ ควรพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT-enabled Dynamic Capabilities) ให้เกิดขึ้นในองค์กรที่ประกอบด้วยความสามารถ 6 ด้าน คือ

1) ความสามารถด้านการเรียนรู้(Learning capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ

2) ความสามารถด้านการปรับตัว (Reconfiguring capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

3) ความสามารถด้านการบูรณาการ(Integration capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการคาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่ายและ

ลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการและรวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจ

4) ความสามารถด้านการประสานงาน(Coordinating capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่ายงานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ

5) ความสามารถด้านการคว้าโอกาส(Seizing capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการออกแบบการบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์

6) ความสามารถด้านการรับรู้ถึงโอกาส(Sensing capabilities) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก

ดังนั้น ผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการ จำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ได้แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้วยการใช้นวัตกรรมการบริการ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว นวัตกรรมการบริการเป็นแนวคิดใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ รวมถึงกระบวนการใหม่ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรมีการพัฒนาองค์กรให้มีนวัตกรรมบริการ ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1) ด้านการนำเสนอการบริการ (Service Offering) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ควรมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน มีการนำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ และนำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ

2) ด้านการบริการใหม่ (New service) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรมีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น มีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า และมีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย

3) ด้านการส่งมอบ (Service Delivery) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรมีนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า และมีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

ดังนั้น ผู้จัดการร้านหรือเจ้าของกิจการ ควรมุ่งเน้นในองค์การสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 ได้แนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากสภาพปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งคู่แข่งเดียวกันและคู่แข่งทางอ้อมต่างก็แย่งชิงฐานลูกค้า เช่น ทำเลที่ตั้ง การบริการ ราคา การส่งเสริมการขาย และการร่วมมือกับพันธมิตรส่งผลให้พื้นที่การตลาดของแต่ละสาขาแคบลงทำให้รายได้ต่อสาขาลดลง ดังนั้น สิ่งสำคัญคือธุรกิจจะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นที่ประกอบด้วย

1) ด้านความแตกต่าง (Differentiation) โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ควรพัฒนาการบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า มีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านคุณภาพ (Quality) โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ควรพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง และมีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

3) ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ควรพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย มีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง และมีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามลูกค้าต้องการ

4) ด้านต้นทุน (Cost) โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ควรบริหารจัดการต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเป็นแนวคิดและแนวทางให้กับธุรกิจไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านกระบวนการภายใน (Internal Business) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผล

การศึกษานี้ ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำวิธีการหรือแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ธุรกิจบริการ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก รวมถึงธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม สามารถนำแบบจำลองไปใช้ในการปรับตัวของธุรกิจ โดยผ่านการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำผลการวิจัยนี้ไปขยายผลการศึกษาต่อไปในอนาคต เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่การศึกษาครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมถึง โดยผู้ที่สนใจสามารถนำรูปแบบที่ได้ไปศึกษาในบริบทธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ หรือแม้แต่ธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. การวิจัยนี้ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะปัจจัยความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยมองว่าจากการทบทวนวรรณกรรมยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรภายในอื่นๆ ขององค์กร เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) ความยืดหยุ่น (flexibility) ความคล่องตัว (agility) ความสามารถเชิงนวัตกรรม (innovative capabilities) หรือนวัตกรรมประเภทอื่นๆ เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้ อาจจะเป็นได้ทั้งตัวแปรต้นหรือตัวแปรคั่นกลาง ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นปัญหาของธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยนี้ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล โดยควรมีการทดสอบว่าเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่แบบสมบูรณ์ (Complete Mediation) หรือทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางนี้ทำหน้าที่แค่บางส่วน (Partial Mediation) เพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น

3. ควรนำรูปแบบจำลองของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ไปทดสอบใช้กับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อเป็นการยืนยันว่าผลการศึกษานี้สามารถอ้างอิงไปยังธุรกิจอื่นได้ และควรเพิ่มเติมการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขนาดของธุรกิจ

4. การวิจัยในครั้งนี้ มีรูปแบบการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ในกลุ่มตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึก ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช. (2559). โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต
ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป
ของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต) พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และภัสสรดา จำงแก้ว. (2559). ความสามารถเชิงพลวัต
ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของ
ประเทศไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(2), 223-236.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563). ระบบคลังข้อมูลธุรกิจ. สืบค้น 5 มกราคม 2563, จาก
<http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/search/search2.html>
- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กฤษณะ หลีกคงคา. (2564). ช่องทางการตลาดสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในยุคโควิด – 19.
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 8(3), 318-336.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 14).
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ:
สามลดา.
- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. (2554). การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์โดยใช้ Balanced
Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์ทิวไรต์*, 2(1),
135-147.
- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. (2562). *การจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กานต์ธีรา พลະบุตร. (2563). ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ
องค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจรถยนต์ในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการ
จัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(3), 109-125.

- กิตติศักดิ์ อังคะนาวิน. (2561). นวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีผลต่อความสำเร็จพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกลุ่มอุตสาหกรรมการค้าปลีกและการค้าส่ง. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 7(ฉบับพิเศษ เล่ม 2).
- ขวัญรพี ศรีใส, และวิวรรณ มุกดาประกร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมธุรกิจการค้าสมัยใหม่กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*, 4(2), 75-85.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชมภูษุช แดงอ่อน. (2563). *สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีก ท่ามกลางการระบาดระลอกใหม่ ธันวาคม 2563*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2565, จาก https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2021/01/IN_trade_12_63.pdf
- ซัชพล ทรงสุนทร วงศ์. (2559). นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการ. *Modern Management Journal*, 14(2), 13-24.
- ฐายิกา กลวิทย์อำนวย. (2561). *การบริหารธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองศักดิ์ แสงสว่างวัฒนชะ. (2563). "New Normal" วิถีชีวิตใหม่และการปรับตัวของคนไทยหลังโควิด-19: การงาน การเรียน และธุรกิจ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 4(3), 371-386.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2563). ความปกติรูปแบบใหม่หรือวิถีชีวิตปกติแบบใหม่ภายหลังโรคอุบัติใหม่โควิด-19 : ธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจร้านอาหาร กับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 246-274.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยหลังโควิด 19 : โรคปฏิวัติโลก ยกเครื่องสู่อนาคตวิถีชีวิตใหม่. *BOT พระสยาม Magazine*, 3, 64.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 3/2564*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *ดัชนีค้าปลีก*. สืบค้น 7 มกราคม 2564, จาก https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=830&language=TH
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บิซิเนสฮาร์แอนด์ดี.

- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่*. สืบค้น 7 มีนาคม 2565, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Wholesale-Retail/Modern-Trade/IO/io-modern-trade-21>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชริกา วงษ์วานิช, และกฤษฎา เขียววัฒนะสุข. (2564). ผลกระทบเชิงสาเหตุของความสามารถเชิงพลวัตและคุณภาพของระบบสารสนเทศต่อผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคดิจิทัล : การศึกษาตัวแปรต้นกลางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 8(2), 422-445.
- เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มธุรกิจบริการเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทยโดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 12(1), 13-30.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2563). การปรับตัวของธุรกิจหลังยุค COVID – 19. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 12(2), 99-110.
- เปชญางค์ ยอดมณี. (2560). การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร: แนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. *วารสารอัล-ฮิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 7(14), 141-149.
- พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข, และปกรณ์ ประจันบาน. (2557). ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารใน ประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 7(2), 164-175.
- พริยสทธิ์ อยู่ประพัฒน์ และตรีเนตร ต้นตระกูล.(2563).การพัฒนา นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*.
- ภูบดีนทร์ อุ่นดำรงการ, ธัญปวีณ์ รัตนพงศ์พร, สมบัติ อารังสินถาวร, และอัมพล ชูสนุก. (2564). ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร: มุมมองของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร. *วารสารลวะศรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*, 5(2), 119-134.
- วัลย์ลักษณ์ เพ็ชรแสน, และนวพร ชูเปี้ยตั้ง. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 7(5), 199-211.

- วารุณี ตันติววงศ์วานิช. (2558). *ธุรกิจค้าปลีก* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2564). *บทวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ*. สืบค้น 12 มีนาคม 2565, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business>.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2560). รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาธุรกิจค้าปลีกค้าส่งเพื่อเตรียมความพร้อมในการยกร่างกฎหมายการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งที่เหมาะสมกับประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และประกอบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ : Journal of Business Administration*, 33(128), 49-65.
- สัญญา ยิ้มศิริ, และแววมยุรา คำสุข. (2560). รายงานวิจัยอิทธิพลของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. ชลบุรี: คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). *รายงานประจำปี 2563*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัดแบบปริมาณลูกโซ่ ฉบับ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนพัฒนาภาคกลางและพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2560-2565 ฉบับทบทวน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). ประเทศไทยหลังโควิด-19 ก้าวต่อไปอย่างยั่งยืน. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 57(2), 1-96.
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, สุรัชย์ กังวล, และสมเกียรติ ชัยพิบูลย์. (2561). การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับของไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ*, 9(17), 35-52.

- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2565). นวัตกรรมทางเทคโนโลยี: แนวคิดเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 9(1), 1-24.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- อนุศาสตร์ สระทองเวียน. (2553). *ธุรกิจค้าปลีกประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- อาทิตยา ฉิมพาล. 2562. อิทธิพลของมุมมองพื้นฐานทรัพยากรและองค์การ และกลยุทธ์องค์การต่อผลประกอบการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์: กรณีศึกษา คอนโดมิเนียมในกรุงเทพมหานคร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 14-23.
- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006.
- Abdillah, MB, Hakim, RMA, Damiri, DM, & Zahra, F. (2018). Analysis of business strategies on bamboo handicraft MSMEs in Bandung. *AdBispreneur: Journal of Business Administration and Entrepreneurship Thought and Research*, 2(3), 227-242.
- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088.
- Adina, S., Mihaela, R., Carmen, P., & Nicolae, P. A. (2013). Innovation, customer attachment source in retail services empirical research in DIY retail. *The Annals of the University of Oradea*, 1815.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17(1), 68-82.
- Alam, I. (2012). New service development in India's business-to-business financial services sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 228-241.

- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24.
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Amara, N., Landry, R., & Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29(4), 407-430.
- Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS-SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443-456.
- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Ravindran, S. (2006). Value implications of investments in information technology. *Management Science*, 52(9), 1359-1376.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Andreassen T.W., Lervik-Olsen L., Kurtmollaiev S. (2017). Innovating for Trust. In Andreassen T.W., Clatworthy S., Hillestad T., & Marika Lüders, (Eds), *Innovation economics* (pp. 383–399). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998-1025.
- Arbuckle, J. L. (2013). *IBM SPSS Amos 22 User's Guide*. Chicago, IL: IBM.
- Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022). Narratives of environmental munificence of 3PL firms on the relationship between dynamic capabilities, strategic management and organizational performance. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 96-118.

- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 18(5), 324-342.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Bagozzi, Richard P., & Youjae Yi. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Banerjee, C. S., Farooq, A., & Upadhyaya, S. (2018). The relationship between dynamic capabilities, competitive advantage & organizational performance. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 6(3), 603-610.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161-173.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Bataineh, A., Ziyad, A.-S., & Alrjoub, A. (2019). The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3), 190-202.
- Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P., & Verhetsel, A. (2021). COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102645.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2000). Sustaining Competitive Advantage. In BESANKO, D. (Ed.), *Economics of strategy* (pp.443-481). New York: John Wiley & Sons,

- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: A typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 241-256.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bolat, T., & Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23
- Breunig, K. J., Aas, T. H., & Hyde, K. M. (2014). Incentives and performance measures for open innovation practices. *Measuring Business Excellence*, 18(1), 45-54.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: A key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal for East European management studies*, 453-485.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.
- Brown, D. (2009). *Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting* A contributed paper Third World Forum on 'Statistics, Knowledge and Policy' Charting Progress, Building Visions, Improving Life. Retrieved January 5, 2020, from OECD website: <https://www.oecd.org/site/progresskorea/43586563.pdf>.
- Cabral, J. d. O. (2010). *Firms' dynamic capabilities, innovative types and sustainability: a theoretical framework*. In XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, São Carlos, SP, Brazil.
- Cao, L. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455-469.

- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Chamsuk, W., Fongsuwan, W., & Takala, J. (2017). The effects of R&D and innovation capabilities on the thai automotive industry part's competitive advantage: A sem approach. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 101-112.
- Chan, A., Go, F. M., & Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *Service Industries Journal*, 18(2), 112-124.
- Chan, A., Go, F. M., & Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *Service Industries Journal*, 18(2), 112-124.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Venkatesh, V. C., D., & Thrassou, A. (2022). Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1935-1956.
- Chen, J.-S., & Tsou, H.-t. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information research: an international electronic journal*, 12,314-324.
- Chen, J.-S., Kerr, D., Tsang, S.-S., & Sung, Y. C. (2015). Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement. *The Service Industries Journal*, 35(1-2), 96-114.
- Chen, K.-H., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.
- Chen, S. C., Chen, H. H., & Chen, M. F. (2009). Determinants of satisfaction and continuance intention towards self-service technologies. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1248-1263.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.

- Coreynen, W., Matthyssens, P., Vanderstraeten, J., & van Witteloostuijn, A. (2020). Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 265-277.
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological Testing* (5th ed.). New York: HarperCollins.
- Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(4), 386-398.
- Cullen, J. (2008). Catalyzing innovation and knowledge sharing: Librarian 2.0. *Business Information Review*, 25(4), 253-258.
- Cunha Callado, A. A., & Jack, L. (2015). Balanced scorecard metrics and specific supply chain roles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 288-300.
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 333-349.
- Data Analysis Perspectives Journal*, Vol 2(2). 1-6, April 2020.
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of marketing*, 63(4 suppl1), 3-13.
- Den Hertog, P., Broersma, L., & Van Ark, B. (2003). On the soft side of innovation: services innovation and its policy implications¹. *De Economist*, 151(4), 433.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.

- Dermol, V. (2013). Relationship between Learning, Knowledge Creation and Organisational Performance. *Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Economic Sciences*, 60(1), 1-15
- Devi, S., Warasniasih, N. M. S., Masdiantini, P. R., & Musmini, L. S. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on the financial performance of firms on the Indonesia stock exchange. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(2), 226-242.
- Devi, Y., Srivastava, A., Koshta, N. and Chaudhuri, A. (2023). The role of operations and supply chains in mitigating social disruptions caused by COVID-19: A stakeholder dynamic capabilities view. *The International Journal of Logistics Management*, 34(4), 1219-1244.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A., (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications.
- Ding XD, Hu P, Verma R, Wardell D. (2010). The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services. *J Serv Res*, 13(1), 96-110.
- Donnellan, & Rutledge. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 728-737.
- Dorf, R. C., & Byers Thomas, H. (2008). *Technology ventures: from idea to enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Dotzel, T., & Shankar, V. (2019). The relative effects of business-to-business (vs. business-to-consumer) service innovations on firm value and firm risk: An empirical analysis. *Journal of marketing*, 83(5), 133-152.
- Durst, S., Mention, A.-L., & Poutanen, P. (2015). Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 21(2), 65-72.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Ellonen, H.-K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459-478.
- Ellonen, H.-K., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
- Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020). External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities. *Technovation*, 96, 102128.
- Erdoğan, N. K., Ahmet, O., & Karamaşa, Ç. (2019). Measuring the performance of retailer firms listed in BIST under the balanced scorecard perspective by using interval valued Pythagorean Fuzzy AHP based Pythagorean Fuzzy TODIM Methodology. *Alphanumeric Journal*, 7(2), 333-350.
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., & Mehralian, G. (2021). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 655-676.
- Feng, N., Fu, C., Wei, F., Peng, Z., Zhang, Q., & Zhang, K. H. (2019). The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 54, 81-96.
- Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Fernandes, C. I. (2013). Does innovativeness of knowledge-intensive business services differ from other industries? *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 734-748.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286.

- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620-644.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2021). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789-807.
- Gadrey, J., Gallouj, F., Weinstein, O. (1995). New modes of innovation : how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gambelli, D., Solfanelli, F., Orsini, S., & Zanoli, R. (2021). Measuring the economic performance of small ruminant farms using balanced scorecard and importance-performance analysis: A european case study. *Sustainability*, 13(6), 3321.
- Ghasemzadeh, P., Rezayat Sorkhabadi, S. M., Kebriaeezadeh, A., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2022). How does organizational learning contribute to corporate social responsibility and innovation performance? The dynamic capability view. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2579-2601.
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding our resources: Including community in the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878-1898.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.

- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão, 29*(1), 39-54.
- Gonzalez-Padron, T. L., Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Knowledge management and balanced scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. *British Journal of Management, 21*(4), 967-982.
- Green, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply chain management: An International journal, 13*(4), 317-327.
- Gretton, A., Kohler, M., Lansdown, R. V., Pankhurst, T. J., Parr, J., & Robson, C. (1993). The status of Gurney's Pitta Pitta gumeysi, 1987–1989. *Bird Conservation International, 3*(4), 351-367.
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). *Service innovation: A new conceptualization and path forward*. Los Angeles, CA.: Sage Publications Sage.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of competitiveness, 5*(1), 82-96.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research, 130*, 635-645.

- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: John Wiley & Sons.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., D.J., & Winter S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden M.A: Blackwell.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Hinkle, D.E., William, W., & Stephen, G.J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4 th ed). New York: Houghton Mifflin.
- Hong, T. L., Cheong, C. B., & Rizal, H. S. (2016). Service innovation in Malaysian banking industry towards sustainable competitive advantage through environmentally and socially practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 52-59.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008) Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

- Hou, C.-K. (2016). Using the balanced scorecard in assessing the impact of BI system usage on organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor industry. *Information Development, 32*(5), 1545-1569.
- Hronec SM (1994). *Sinai's vitais*. São Paulo, Makron Books.
- Hsieh, J.-K., Chiu, H.-C., Wei, C.-P., Rebecca Yen, H., & Cheng, Y.-C. (2013). A practical perspective on the classification of service innovations. *Journal of Services Marketing, 27*(5), 371-384.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International journal of project management, 25*(3), 315-323.
- Hunt, S.D. (2000). *A General theory competition*. CA: Sage Publications.
- Ilmudeen, A. (2022a). Information technology (IT) governance and IT capability to realize firm performance: enabling role of agility and innovative capability. *Benchmarking: An International Journal, 29*(4), 1137-1161.
- Ilmudeen, A. (2022b). Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: moderating role of turbulent environment. *Review of Managerial Science, 16*(8), 2341-2379.
- Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I. M., & Zubair, N. (2021). Revisiting dynamic capability for organizations' innovation types: Does it matter for organizational performance in China?. *European Journal of Innovation Management, 24*(2), 507-532.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210*, 310-319.
- Janssen, M., Castaldi, C., Alexiev, A., & Den Hertog, P. (2015). Exploring a multidimensional approach to service innovation. *The handbook of service innovation, 91-108*.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research, 89*, 251-257.

- Jeng, D. J. F., & Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 115-130.
- Jian, Z., & Wang, C. (2013). The impacts of network competence, knowledge sharing on service innovation performance: Moderating role of relationship quality. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(1), 25-49.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396-403.
- Ju, K.-J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 6-15.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221-234.
- Kaplan, R. S. (1992). *The balanced scorecard measures that drive performance*. *Harvard business review*, 72-79
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press.

- Karbassi Yazdi, A., Muneeb, F. M., Wanke, P. F., Figueiredo, O., & Mushtaq, I. (2021). Critical success factors for competitive advantage in Iranian pharmaceutical companies: a comprehensive MCDM approach. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1-17.
- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 402-418.
- Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic capabilities for competitive advantage: A comparative study of IT multinationals in India. *Paradigm*, 21(1), 31-51.
- Khaled, A. S., Alabsy, N. M., Al-Homaidi, E. A., & Saeed, A. M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on retailer performance: empirical evidence from India. *Innovative Marketing*, 16(4), 129.
- Khatib, A. E. (2020). The post war performance of the Lebanese banks using the balanced scorecard: A case study. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(2), 54-75.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford.
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6.
- Kostopoulos, K.C., Spanos, Y.E., & Prastacos, G.P. (2003). *The Resource Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages*. n.p.: N.P.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10th ed.). New York: Prentice Hall.

- Koufteros X.A., Vonderembse, M.A., & Doll, W.J. (1997). *Competitive Capabilities: Measurement and Relationships*. In Proceedings Decision Science Institute: Atlanta, GA, pp 1067–68.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kumar, P., Singh, S. K., Pereira, V., & Leonidou, E. (2020). Cause-related marketing and service innovation in emerging country healthcare: Role of service flexibility and service climate. *International Marketing Review*, 37(5), 803-827.
- Kuo, S.-Y., Lin, P.-C., & Lu, C.-S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- Kusumadewi, R. N., & Karyono, O. (2019). Impact of Service Quality and Service Innovations on Competitive Advantage in Retailing. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(2), 366-374.
- Langford, D., & Male, S. (2001). *Strategic management in construction*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65, 79.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Lee, C. C., Qin, S., & Li, Y. (2022). Does industrial robot application promote green technology innovation in the manufacturing industry?. *Technological Forecasting and Social Change*, 183, 121893.
- Lee, K., & Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PloS one*, 14(11), e0223405.
- Leidner, D. E., Lo, J., & Preston, D. (2011). An empirical investigation of the relationship of IS strategy with firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 419-437.

- Li, D.-y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Likert, R. N. (1970). A technique for the measurement of attitude: Attitude measurement. Chicago: Ronald McNally & Company.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of service industry management*, 8(2), 148-169.
- Lin, C. Y. (2019). How does perceived retail service innovativeness affect retail patronage intentions? *Creativity and Innovation Management*, 28(4), 519-532.
- Lin, C.-Y. (2016). Perceived convenience retailer innovativeness: how does it affect consumers? *Management Decision*, 54(4), 946-964.
- Lin, H.-F., Su, J.-Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2907-2931.
- Liu, S. (2013). The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator? *The Service Industries Journal*, 33(1), 51-71.
- Majaro, S. (2013). *International marketing : a strategic approach to world markets*. London: Routledge.

- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
- Marichova, A. (2014). The dynamic capabilities of the firm-a major factor for sustainable competitive advantage: A study of Bulgarian construction industry. " *Ovidius" University Annals Constantza. Series Civil Engineering*, 16(16), 53.
- Markovich, A., Efrat, K., & Raban, D. R. (2021). Dynamic capabilities: interrelations and distinct effects on performance in low and high competitive intensity environments. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 539-563.
- Martin, M. (2011). Cutadapt removes adapter sequences from high-throughput sequencing reads. *EMBnet. journal*, 17(1), 10-12.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Mayer, K. J., Bowen, J. T., & Moulton, M. R. (2003). A proposed model of the descriptors of service process. *Journal of services marketing*, 17(6), 621-639.
- Mikalef, P. (2014). *Developing IT-enabled dynamic capabilities: a service science approach*. Paper presented at the Perspectives in Business Informatics Research: 13th International Conference, BIR 2014, Lund, Sweden, September 22-24, 2014. Proceedings 13.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Mikalef, P., & Pateli, A. G. (2016). *Developing and Validating a Measurement Instrument of IT-Enabled Dynamic Capabilities*. Paper presented at the ECIS.
- Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2021). IT architecture flexibility and IT governance decentralisation as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 512-540.

- Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management, 58*(6), 103412.
- Moore, G. H. (1950). Criteria for selecting indicators. In *Statistical Indicators of Cyclical Revivals and Recessions* (pp. 20-31). NBER.
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production, 203*, 224-239.
- Mulligan, P., & Gordon, S. R. (2002). The impact of information technology on customer and supplier relationships in the financial services. *International Journal of Service Industry Management, 13*(1), 29-46.
- Murschetz, P. C., Omidi, A., Oliver, J. J., Kamali Saraji, M., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research: A literature review. *Journal of Strategy and Management, 13*(2), 278-296.
- Mutongoreya, G. (2021). Dynamic Capabilities in Small Firms: The Role of Practicing Accountants in Southern Africa. *Open Journal of Business and Management, 9*, 1671-1616.
- Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management, 8*(4), 376-396.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management, 40*, 224-232.
- Noorani, I. (2014). Service innovation and competitive advantage. *European Journal of Business and Innovation Research, 2*(1), 12-38.
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. *Assessment & evaluation in higher education, 33*(3), 301-314.
- Obeidat, A., & Otibi, G. (2015). The impact of knowledge sharing tools on levels of organizational learning (Field Study on Jordanian Commercial Banks). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9*(5), 253-267.

- OECD. (2005). The measurement of scientific and technological activities Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-
- Ogier, J. (2005). The response rates for online surveys-a hit and miss affair.
- Ogunnaike, O., Ibidunni, A., & Adetowubo-King, S. (2014). Assessing the link between service innovation and performance in telecommunication industry. *Science Journal of Business and Management*, 2(1), 16-23.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International journal of operations & production management*.
- Oly Ndubisi, N., & Agarwal, J. (2014). Quality performance of SMEs in a developing economy: Direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 454-468.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of service research*, 13(1), 4-36.
- Owusu, A. (2017). Business intelligence systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1364056.
- Panayides, P. (2006) Enhancing Innovation Capability through Relationship Management and Implications for Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9, 466-483.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483.
- Pandit, D., Joshi, M. P., Sahay, A., & Gupta, R. K. (2018). Disruptive innovation and dynamic capabilities in emerging economies: Evidence from the Indian automotive sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 323-329.

- Pankaj, M. Madhani. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices, Vol. 1, No. 2, pp 2-12, May-August 2009.
- Pattanasing, K., Aujirapongpan, S., Ritkaew, S., Chanthawong, A., & Deelers, S. (2021). The impact of dynamic capabilities and dynamic performance measurement on competitive performance: evidence from Thai hotel entrepreneurs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 10.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. T. (1959, 1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford, UK.: University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
- Pilawa, J., Witell, L., Valtakoski, A., & Kristensson, P. (2022). Service innovativeness in retailing: Increasing the relative attractiveness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102962.
- Pirogova, T., Poluleh, M., Golysheva, N., Sorokina, V., & Martyinenko, N. (2020). Balanced scorecard: essence and importance for making good business decisions to ensure sustainable development of business. *Научный журнал «Вестник НАНПК*, 3, 169-177.
- Pitra, Z. (2006). *Management of innovative activities*. Prague: Professional Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: The free.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International journal of operations & production management*, 36(9), 974-994.
- Prakash, G. (2014). QoS in the internal supply chain: the next lever of competitive advantage and organisational performance. *Production Planning & Control*, 25(7), 572-591.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and corporate change*, 21(3), 615-647.
- Purnomo, M. (2018). A dynamic capabilities of small scale agribusiness enterprises in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 1-15.
- Putri, C. F., Nugroho, I., & Purnomo, D. (2019). Performance measurement of SMEs of Malang Batik as a result of local wisdom with balanced scorecard. In *Paper presented at the IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 505, 012022
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786-793.
- Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P., & Johnson, D. M. (2009). Service quality in higher education. *Total Quality Management*, 20(2), 139-152.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. DOI: 10.1108/WJEMSD-09-2020-0110

- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613.
- Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, F. D., & Wahyono, H. (2018). The role of SMEs' innovation and learning orientation in mediating the effect of CSR programme on SMEs' performance and competitive advantage. *Global Business Review*, 19(3_suppl), S21-S38.
- Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015). Impact of dynamic capabilities on firm performance: Moderating role of organizational competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 20-42.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of retailing*, 96(2), 169.
- Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., & Na-Nan, K. (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97.
- Rua, O., França, A., & Fernandez Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of management studies*, 39(5), 645-672.
- Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: An empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 478-502.

- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.
- Sarya, I., Arief, M. T. S., Saroso, H., & Bandur, A. (2022). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Service Innovation on Sustainable Competitive Advantage on the Performance of 3, 4 and 5 Star Hotels in Indonesia. *WSEAS Trans. Inf. Sci. Appl*, 19, 286-296.
- Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020). Uncovering disruptors' business model innovation activities: evidencing the relationships between dynamic capabilities and value proposition innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101589.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.
- Shafia, M. A., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 811-826.
- Shannak, R. O. (2015). The impact of implementing an enterprise resource planning system on organizational performance using balanced scorecard. *Journal of Management Research*, 8(1), 37-54.
- Sharma, D., & Bhat, D. A. R. (2020). An empirical study exploring the relationship among human capital innovation, service innovation, competitive advantage and employee productivity in hospitality services. *Dada Ab Rouf, An Empirical Study Exploring The Relationship Among Human Capital Innovation, Service Innovation, Competitive Advantage and Employee Productivity In Hospitality Services (June 30, 2020)*.

- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230.
- Shen, Y.-C., Chen, P.-S., & Wang, C.-H. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75, 127-139.
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Singh, B., & Rao, M. (2017). To gear up firm performance in banking industry: The role of dynamic capability. *Global Business Review*, 18(4), 1019-1040.
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 9(5), 935-964.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Spenceley, A. (2019). Sustainable tourism certification in the African hotel sector. *Tourism Review*. 74(2), 179-193.
- Subagja, I. K. (2022). The Effect of Knowledge Management and Innovation on Organizational Performance Through Competitive Advantages of Company Tvri Jakarta. *Journal of Humanities and Social Science Research*, 1(1), 19-33.
- Tabaklar, T., Sorkun, M. F., Yurt, O., & Yu, W. (2021). Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting. *Industrial Marketing Management*, 96, 147-162.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102.
- Tan, Y., Zhang, Y., & Khodaverdi, R. (2017). Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry. *Annals of Operations Research*, 248, 449-470.

- Teece, D. J., D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. U.S.A.: Oxford University Press.
- Teece, D. J., D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. Pisano, & Gary Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, David Peteraf, Margaret Leih, & Sohvi. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Thatte, Ashish A. (2007). Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices. The University of Toledo, Manufacturing Management, Doctor of Philosophy Thesis.
- Timilsina, B. (2015). Competitively Distinct Operations as a Key for Superior and Sustainable Business Performance: An Example from Walmart. *Management*, 10(3), 18544223.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), pp. 411-428.
- Tsai, M. C., & Wang, C. (2017). Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability. *Chinese Management Studies*, 11(4), 730-750.
- Tsamenyi, M., Onumah, J., & Tetteh-Kumah, E. (2010). Post-privatization performance and organizational changes: Case studies from Ghana. *Critical perspectives on Accounting*, 21(5), 428-442.

- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*, 27(2), 158-179.
- Tsou, H.-T., & Chen, J.-S. (2020). Dynamic capabilities, human capital and service innovation: the case of Taiwan ICT industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(2), 181-203.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79.
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of enterprise information management*, 28(1), 131-159.
- Van de Wetering, R., & Besuyen, M. (2019). How IT-enabled dynamic capabilities add value to the development of innovation capabilities: an empirical investigation.
- Van Riel, A. C., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-technology service innovation success: a decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- Venkatesh, V. C., Dasgupta, M., Prashar, A., & Andersen, T. J. (2021). Dealing with surprise attacks: decomposing ERM as a dynamic capability to handle crises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 515-536.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

- Venkatesh, V. C., D., El Charani, H., El Abiad, Z., El Nemar, S., & Yassine Haddad, A. (2022). Managerial innovative capabilities, competitive advantage and performance of healthcare sector during Covid-19 pandemic period. *foresight*, 24(3/4), 504-526.
- Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 167-176.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Wang, H. L. (2014). Theories for competitive advantage.
- Wang, Q., & Su, M. (2020). A preliminary assessment of the impact of COVID-19 on environment—A case study of China. *Science of the total environment*, 728, 138915.
- Wardana, I. M. A., & Darma, G. S. (2020). Garment Industry Competitive Advantage Strategy During Covid-19 Pandemic. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 5598-5610.
- Wati, L. N., & Triwiyono, G. (2018). The effect of using balanced scorecard on competitive advantage and its impact on firm performance. *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, 2(1), 1-17.
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123.
- Webber, C. d. C., Sausen, J. O., Basso, K., & Laimer, C. G. (2018). Remodelling the retail store for better sales performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1041-1055.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5,
- Wheelwright, Steven C. 'Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions', *Business Horizons*, February 1978, pp. 57-66.

- Wijetunge, W. (2016). Service quality, competitive advantage and business performance in service providing SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(7), 720-728.
- Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 808-832.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.
- Windahl, C., & Lakemond, N. (2006). Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806-818.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771.
- Wu, L. Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.

- Wu, S.-H., Huang, S. C.-T., Tsai, C.-Y. D., & Chen, Y.-C. (2009). Service innovation in franchising convenience store: an exploratory study. *Int. J. Electron. Bus. Manag.*, 7(2), 137-148.
- Xin Ding, D., Hu, P. J. H., Verma, R., & Wardell, D. G. (2010). The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services. *Journal of Service Research*, 13(1), 96-110.
- Yacob, S., Sucherly, D. S., & Mulyana, A. (2016). Do Really Competitive Strategy and Strategic Alliances Effect nn Retail Business Performance. *International Journal of Economics, Management and Commerce*, 4(2), 783-796.
- Yadav, R. A., & Bhojanna, U. (2020). Evaluation methods for bank performance using balanced scorecard–A qualitative study In Bangalore city. *Aut Aut Research Journal*, 11(9), 173-186.
- Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2017). IT-enabled dynamic capability on performance: An empirical study of BSC model. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 215-231.
- Young, C., & Ghoshal, S. (2016). *Organization theory and the multinational corporation*: Springer.
- Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 184-207.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zelman, W. N., Pink, G. H., & Matthias, C. B. (2003). Use of the balanced scorecard in health care. *Journal of health care finance*, 29(4), 1-16.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.
- Ziyae, B., Sadeghi, H., & Golmohammadi, M. (2022). Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(4), 582-602.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม

ภาคผนวก ก ใบรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็น
มาตรฐานสากล

COA No. 365/2022
IRB No. P2 0281/2565



AF 08 09/5.0

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 เบอร์โทรศัพท์ 05596 8721

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลัก
จริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ
International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลกระทบต่อ
ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวภัทรสุดา กันใจแก้ว
สังกัดหน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี
เอกสารรับรอง

1. IF 01 Research Ethical Application for Non-Intervention Study เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 01 กันยายน 2565
2. IF 02 Conflict of Interest and Funding Form เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 23 สิงหาคม 2565
3. IF 03 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป) เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 01 กันยายน 2565
4. IF 04 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป) เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 01 กันยายน 2565
5. IF 05 CV Principal Investigator เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 23 สิงหาคม 2565
6. IF 06 Budget เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 23 สิงหาคม 2565
7. Full Protocol เวอร์ชัน 2.0 วันที่ 01 กันยายน 2565
8. แบบสอบถาม เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 23 สิงหาคม 2565
9. แบบสอบถามออนไลน์ เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 23 สิงหาคม 2565

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนวัลย์ ดาดี)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

วันที่รับรอง : 05 กันยายน 2565

วันหมดอายุ : 05 กันยายน 2566

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

นักวิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
2. ใช้เอกสารแนะนำอาสาสมัคร ใบยินยอม (และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัยหรือใบโฆษณาถ้ามี) แบบสัมภาษณ์ และหรือแบบสอบถาม เฉพาะที่มีตราประทับของคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์เท่านั้น และส่งสำเนาเอกสารดังกล่าวที่ใช้กับผู้เข้าร่วมวิจัยจริงรายแรกมาที่คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน
3. รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมวิจัยใด ๆ ต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs)
4. ส่งรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
5. หากการวิจัยไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในกำหนด ผู้วิจัยต้องยื่นขออนุมัติใหม่ก่อน อย่างน้อย 1 เดือน
6. หากผู้วิจัยส่งรายงานความก้าวหน้าหลังใบรับรองหมดอายุ และยังไม่ได้รับรองฉบับใหม่ ผู้วิจัยจะต้องหยุดดำเนินการวิจัยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับอาสาสมัครใหม่ นับตั้งแต่หลังวันใบรับรองหมดอายุจนกว่าจะได้รับใบรับรองฉบับใหม่
7. หากการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยต้องแจ้งปิดโครงการตามแบบฟอร์มของคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

*รายชื่อของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ชื่อและตำแหน่ง) ที่เข้าร่วมประชุม ณ วันที่พิจารณารับรองโครงการวิจัย (หากร้องขอล่วงหน้า)



ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ
ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ชื่อโครงการวิจัย: อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ
บริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

วัตถุประสงค์: แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับ

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
บริการที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
บริการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
บริการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
 4. เพื่อนำเสนอแบบจำลองของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
นวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
- ประโยชน์ที่ท่านจะได้รับจากการเข้าร่วมการวิจัย:**

ท่านจะไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมโครงการ แต่ผลการวิจัยที่ได้ผู้บริหารของ
องค์กรทุกระดับ ทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้
ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน สามารถนำไปใช้การบริหาร
จัดการองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ
องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ธุรกิจด้านการบริการ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กหรือ
กลุ่มธุรกิจ SMEs รวมถึงธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม สามารถนำแบบจำลองไปใช้ในการปรับตัวของธุรกิจ
ผ่านการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจมี

ความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความเสี่ยงที่ท่านอาจจะได้รับจากการเข้าร่วมการวิจัย: อาจจะทำให้เสียเวลาในการตอบแบบสอบถาม

คุณสมบัติของผู้ที่จะตอบแบบสอบถาม: กลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการร้านในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ , ยินดีให้ข้อมูลวิจัย และสามารถอ่าน ออกเขียนได้

เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) กลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการร้านในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ, ยินดีให้ข้อมูลวิจัย และสามารถอ่าน ออกเขียนได้

เกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการร้านในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ประเภทร้านสะดวกซื้อ และไม่ยินดีให้ข้อมูลวิจัย

ชื่อผู้ทำโครงการวิจัย นางสาวภัทรสุดา กันใจแก้ว คณะบริหารธุรกิจฯ โทร : 091-8569649
E-mail:Patarasuda11@gmail.com

หากมีคำถามข้อใดที่ทำให้อาสาสมัครไม่สบายใจ อาสาสมัครไม่จำเป็นต้องตอบคำถามข้อนั้น และอาสาสมัครสามารถขอลงมือออกจากโครงการวิจัยได้ตลอดเวลา

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบถ้วนเพื่อเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับงานวิจัย

ครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับซึ่งในการนำเสนอข้อมูลจะถูกนำเสนอในรูปแบบของบทสรุปในภาพรวมโดยไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลของท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

หากมีข้อร้องเรียนสามารถติดต่อได้ที่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร กลุ่ม 2 กองการวิจัยและนวัตกรรม ชั้น 4 อาคารมหาธรรมราชา โทร : 055-968642 หรือ E-mail : nu-irb-board2@nu.ac.th

ท่านยินดีให้ความร่วมมือที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้หรือไม่

ยินดี

ไม่ยินดี

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำดัชนีพหุวัฒนธรรมในระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อนวัตกรรมบริการ ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจตอนที่ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจและตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

4. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการเป็นอย่างมากเพื่อการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และกิจการร้านค้าปลีกของท่านต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามให้ตรงตามสภาพความเป็นจริง หรือตามที่ปฏิบัติจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด อีกทั้ง จะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดสอบถามข้าพเจ้า นางสาวภัทรสุดากันใจแก้ว ได้ที่คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร เบอร์โทรศัพท์: 091-856-9649 หรือ E-mail: Patarasuda11@gmail.com
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์ E-mail: Sujindac@nu.ac.th

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ภัทรสุดา กันใจแก้ว
 (นางสาวภัทรสุดา กันใจแก้ว)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
 สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย หน้าคำตอบที่ท่านต้องการเลือก

A. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
A1. เพศ	<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง
A2. อายุ	<input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 25-30 ปี
	<input type="checkbox"/> 3. 31-35 ปี	<input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 36ปี ขึ้นไป
A3. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก
A4. ประสบการณ์ทำงาน	<input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 2. ระหว่าง 5- 10 ปี
	<input type="checkbox"/> 3. ระหว่าง 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี
A5. ตำแหน่งงาน	<input type="checkbox"/> 1. ผู้จัดการร้าน	<input type="checkbox"/> 2. เจ้าของกิจการ
B. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับของธุรกิจ		
B1. ร้านค้าจัดอยู่ในธุรกิจประเภทใด	<input type="checkbox"/> 1. 7-Eleven (เซเว่น-อีเลฟเว่น)	<input type="checkbox"/> 2. Family Mart (แฟมิลี่มาร์ท)
	<input type="checkbox"/> 3. Lawson 108 (ลอว์สัน 108)	<input type="checkbox"/> 4. Lotus's go Fresh (โลตัส โกล์ฟรेश)
	<input type="checkbox"/> 5. Mini Big C (มินิบิ๊กซี)	<input type="checkbox"/> 6. Tops Daily (ท็อปส์ เดลี่)
	<input type="checkbox"/> 7. CJ Express (ซีเจ เอ็กซ์เพรส)	
B2. ร้านค้าเปิดดำเนินการแล้วกี่ปี	<input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 1ปี	<input type="checkbox"/> 2. 1-5 ปี
	<input type="checkbox"/> 3. 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 10ปี
B3. สถานที่ตั้งของธุรกิจ	<input type="checkbox"/> 1. กรุงเทพมหานคร	<input type="checkbox"/> 2. ภาคกลาง
	<input type="checkbox"/> 3. ภาคเหนือ	<input type="checkbox"/> 4. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	<input type="checkbox"/> 5. ภาคตะวันออก	<input type="checkbox"/> 6. ภาคตะวันตก
	<input type="checkbox"/> 7. ภาคใต้	
B4. จำนวนพนักงานทั้งหมดของร้านค้า	<input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 10 คน	<input type="checkbox"/> 2. 10-15คน
	<input type="checkbox"/> 3. 16-20คน	<input type="checkbox"/> 4. 20-25คน
	<input type="checkbox"/> 5. 26-30คน	<input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 30 คน

ตอนที่ 2: ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
(IT-enabled Dynamic Capabilities)

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ปานกลาง
5 = ค่อนข้างมาก 6 = มาก 7=มากที่สุด

ความสามารถเชิงพลวัตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-Enabled Dynamic Capabilities) (การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่)								
1. ความสามารถในการรับรู้ถึงโอกาส (Sensing capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
1.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับรู้และเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระบุถึงโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการคาดการณ์อุปสรรคทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรับและเชิงรุก	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการตรวจสอบสินค้าและบริการเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. ความสามารถด้านการคว้าโอกาส(Seizing capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
2.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนารูปแบบช่องทางการเข้าถึงสินค้าและ บริการ รวมถึงการชำระเงินและการส่งมอบให้มีความสะดวกและรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการออกแบบบริการใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจาก ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งรูปแบบออฟไลน์และรูปแบบออนไลน์	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. ความสามารถในการปรับตัว (Reconfiguring capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
3.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับตัวของธุรกิจให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างคล่องตัว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
4.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำเข้าข้อมูลและความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับใช้ข้อมูลและความรู้ที่สะสมมาประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการนำองค์ความรู้มาต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

5. ความสามารถด้านการบูรณาการ (Integration capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
5.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจ ได้อย่างรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการและ รวบรวมความรู้ใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถใน การดำเนินงานทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบูรณาการการ ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อการ คาดการณ์ความต้องการ การวางแผนทางธุรกิจและ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับปรุงกระบวนการ ทางธุรกิจร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการการ ทำงานร่วมกันของฝ่ายงานต่างๆภายในร้าน เพื่อ สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. ความสามารถด้านการประสานงาน (Coordinating capabilities)		ระดับความคิดเห็น						
6.1	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงาน ระหว่างฝ่ายงานต่างๆภายในร้านเพื่อความร่วมมือกัน ในการทำงาน	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.2	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานกับ ลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.3	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดการทำงานที่ ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.4	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบผล การดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับผลงานของฝ่าย งานต่างๆหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.5	ร้านค้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการ ประสานงานทางธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

ตอนที่ 3: ระดับความคิดเห็นที่มีต่อนวัตกรรมบริการ (Service innovations)

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ปานกลาง
5 = ค่อนข้างมาก 6 = มาก 7=มากที่สุด

นวัตกรรมบริการ (Service innovations) (การใช้นวัตกรรมบริการในการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่)								
1. การบริการใหม่ (New service)		ระดับความคิดเห็น						
1.1	ร้านค้ามีการพัฒนารูปแบบการบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.2	ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.3	ร้านค้ามีการบริการที่หลากหลายทั้งรูปแบบหน้าร้านและรูปแบบออนไลน์	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.4	ร้านค้ามีวิธีการบริการใหม่ๆที่สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.5	ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการเพื่อติดตามและการให้บริการหลังการขาย	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. การนำเสนอการบริการ (Offering)								
2.1	ร้านค้านำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.2	ร้านค้านำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการด้วยตนเอง(Self-service)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.3	ร้านค้านำเสนอโปรโมชั่นที่สร้างสรรค์กว่าร้านอื่นๆ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.4	ร้านค้านำเสนอโปรแกรมส่วนลดต่างๆ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.5	ร้านค้าสามารถสร้างบรรยากาศภายในร้านให้มีความทันสมัย มีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชื่นชอบของลูกค้าแต่ละพื้นที่	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. การส่งมอบ (Delivery)								
3.1	ร้านค้ามีระบบการส่งมอบสินค้าที่สะดวกและรวดเร็ว	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.2	ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.3	ร้านค้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.4	ร้านค้ามีพันธมิตรทางธุรกิจในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.5	ร้านค้ามีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งถึงปลายทาง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



ตอนที่ 4: ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
(Competitive Advantage)

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ปานกลาง
5 = ค่อนข้างมาก 6 = มาก 7=มากที่สุด

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่)								
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost)		ระดับความคิดเห็น						
1.1	ร้านค้ามีการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.2	ร้านค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมภายในร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.3	ร้านค้าสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.4	ร้านค้าสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.5	ร้านค้ามีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (Quality)								
2.1	ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.2	ร้านค้ามีสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.3	ร้านค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.4	ร้านค้านำเสนอสินค้าและบริการที่มีความน่าเชื่อถือสูง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.5	ร้านค้าพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation)								
3.1	ร้านค้ามีคุณภาพการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.2	ร้านค้ามีการให้บริการที่ใส่ใจและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.3	ร้านค้ามีบริการเสริมมากมายที่เพิ่มมูลค่าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3.4	ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.5	ร้านค้ามีนวัตกรรมบริการที่ดึงดูดใจลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. ความได้เปรียบด้านการส่งมอบ (Delivery)								
4.1	ร้านค้ามีระบบการขนส่งสินค้าที่สะดวกและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.2	ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงตามที่ต้องการ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.3	ร้านค้ามีการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่น่าเชื่อถือและมีความปลอดภัย	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.4	ร้านค้ามีการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตรงเวลา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.5	ร้านค้ามีการพัฒนาการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

ตอนที่ 5: ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
(Organizational Performance)

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ปานกลาง
5 = ค่อนข้างมาก 6 = มาก 7=มากที่สุด

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ(Organizational Performance) (การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา)								
1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)		ระดับความคิดเห็น						
1.1	ร้านค้ามีรายได้โดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.2	ร้านค้ามียอดขายโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.3	ร้านค้ามีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนโดยรวมในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.4	ร้านค้าสามารถลดต้นทุนของร้านในปีปัจจุบัน ได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.5	ร้านค้ามีผลกำไรโดยรวมในปีปัจจุบัน สูงกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)								
2.1	ร้านค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับสูงกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.2	ร้านค้าสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้จำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.3	ร้านค้าสามารถดึงดูดใจลูกค้าใหม่ได้มากขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.4	ร้านค้าสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.5	ร้านค้าสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Business)								
3.1	ร้านค้ามีความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.2	ร้านค้ามีกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.3	ร้านค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.4	ร้านค้ามีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.5	ร้านค้ามีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)								
4.1	ร้านค้ามีการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.2	ร้านค้ามีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.3	ร้านค้ามีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.4	พนักงานมีความพึงพอใจในระบบการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.5	พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาในการประเมินแบบสอบถามนี้