บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์

นายนันตพล ภูสำเภา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2568

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND MARKETING AGILITY OF SERVICE SECTOR SMEs: A CASE STUDY OF THE NAKHONCHAIBURIN REGION

NANTAPHON PHUSAMPHAO

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Degree of Doctor of Philosophy Program in Management

Suranaree University of Technology

Academic Year 2025

บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎิพัทธ์ พิชญะเดชอนันต์)
ประธานกรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส)
กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภกฤษฎิ์ นิวัฒนากูล)
กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร คุณภาพดีเลิศ)
กรรมการ

.....
(อาจารย์ ดร.วรรณภา น่าบูรณะ)
กรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพาพร รักสกุลพิวัฒน์)
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี วรรณรักษ์)
คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

นันตพล ภูสำเภา: บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ (THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND MARKETING AGILITY OF SERVICE SECTOR SMEs: A CASE STUDY OF THE NAKHONCHAIBURIN REGION)
อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส, 426 หน้า.

คำสำคัญ: การตลาดผู้ประกอบการ, ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน, ความคล่องตัวทางการตลาด, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 4) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ และ 5) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ดำเนินการในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จำนวน 393 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 26 และ AMOS Version 24 โดยสถิติที่ใช้ประกอบด้วย 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และ 2) สถิติเชิงตัวแปรพหุ (Multivariate Statistics) ได้แก่ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์

อิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในทุกตัวแปรอยู่ในระดับ “มาก” ได้แก่ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.51) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.51) ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.56) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.55) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (β = 0.254, P-value < 0.001) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (β = 0.377, P-value < 0.001) และความคล่องตัวทางการตลาด (β = 0.668, P-value < 0.001) นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (β = 0.324, P-value < 0.001) ขณะเดียวกัน ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (β = 0.431, P-value < 0.001) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (β = 0.228, P-value < 0.001) ผลการวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรคั่นกลาง แสดงให้เห็นว่า ทั้งความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (อิทธิพลทางอ้อม = 0.141, P-value = 0.004) และความคล่องตัวทางการตลาด (อิทธิพลทางอ้อม = 0.176, P-value = 0.003) มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
ปีการศึกษา 2568

ลายมือชื่อนักศึกษา นันตพล ภูสำเภา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา อภิกาล ปุยบาง

NANTAPHON PHUSAMPHAO: THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND MARKETING AGILITY OF SERVICE SECTOR SMEs: A CASE STUDY OF THE NAKHONCHAIBURIN REGION
THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. ADISAK SUVITTAWAT, Ph.D., 426 PP.

Keyword: Entrepreneurial Marketing, Supply Chain Resilience, Marketing Agility, Competitive Advantage, SMEs

This study has the following research objectives: (1) to examine the levels of opinions regarding entrepreneurial marketing, supply chain resilience, marketing agility, and competitive advantage among service-sector SMEs in the Nakhonchaiburin region; (2) to analyze the direct influence of entrepreneurial marketing on competitive advantage, supply chain resilience, and marketing agility among service-sector SMEs in the Nakhonchaiburin region; (3) to analyze the direct influence of supply chain resilience and marketing agility on the competitive advantage of service-sector SMEs in the Nakhonchaiburin region; (4) to analyze the direct influence of marketing agility on the supply chain resilience of service-sector SMEs in the Nakhonchaiburin region; and (5) to examine the mediating roles of supply chain resilience and marketing agility in the relationship between entrepreneurial marketing and competitive advantage among service-sector SMEs in the Nakhonchaiburin region.

This study employed a quantitative research design, conducted in the form of a survey research approach. A structured questionnaire was used as the primary instrument for collecting quantitative data. The sample consisted of 393 entrepreneurs and managers from small and medium-sized enterprises (SMEs) in the service sector located in the Nakhonchaiburin region. The sampling process applied the probability sampling technique through multi-stage sampling. Data were analyzed using SPSS Version 26 and AMOS Version 24. The statistical analyses comprised: (1) descriptive statistics, including frequency distributions, percentages, means ($\bar{x}$), and standard deviations (S.D.); and (2) multivariate statistics, particularly Structural Equation Modeling (SEM), which encompassed both path analysis (for examining causal relationships) and factor analysis, specifically the Confirmatory Factor Analysis (CFA), to validate the measurement model and structural model.

The quantitative findings revealed that, overall, respondents' opinions on all variables were at a "agree" level. Specifically, the mean scores and standard deviations were as follows: entrepreneurial marketing ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.51), supply chain resilience ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.51), marketing agility ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.56), and competitive advantage ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.55). The hypothesis testing results indicated that entrepreneurial marketing had a positive and statistically significant direct influence (at the 0.001 level) on competitive advantage (β = 0.254, P-value < 0.001), supply chain resilience (β = 0.377, P-value < 0.001), and marketing agility (β = 0.668, P-value < 0.001). Furthermore, supply chain resilience exerted a positive and statistically significant direct effect (at the 0.001 level) on competitive advantage (β = 0.324, P-value < 0.001). At the same time, marketing agility had a positive and statistically significant direct effect (at the 0.001 level) on both supply chain resilience (β = 0.431, P-value < 0.001) and competitive advantage (β = 0.228, P-value < 0.001). The mediation analysis further demonstrated that both supply chain resilience (indirect effect = 0.141, P-value = 0.004) and marketing agility (indirect effect = 0.176, P-value = 0.003) served as partial mediators, with statistically significant effects at the 0.01 level, in the relationship between entrepreneurial marketing and competitive advantage.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

School of Management Technology
Academic Year 2025

Student's Signature Nantaphon Phusamphao
Advisor's Signature Adisak Suvittawat

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ให้โอกาสในการศึกษาในหลักสูตร 102050103613 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ-แบบ 2 (ตรี) สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม รวมถึง ทุนกิตติบัณฑิต ที่ได้มอบทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนสำคัญให้การศึกษาวิจัยนี้สำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ อบรมสั่งสอน คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าอย่างยิ่งตลอดกระบวนการวิจัย ด้วยความเอาใจใส่ อดทน และเมตตา จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งยังให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ขอกราบขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ได้แก่ นางรุ่งนารี ชิดโคกกรวด และนางสาวชนากานต์ ใหญ่ปราม ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในการประสานงานและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทุกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎิพัทธ์ พิชญะเดชอนันต์ (ประธานกรรมการ) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภกฤษฎิ์ นิวัฒนากูล (กรรมการ) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร คุณภาพดีเลิศ (กรรมการ) อาจารย์ ดร.วรรณภา น่าบูรณะ (กรรมการ) และ รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส (กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเชิงวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย ตามดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ทุกท่าน ได้แก่ อาจารย์ ดร.ฉัตรชัย พิศพล อาจารย์ ดร.ธนสิทธิ์ สุขสุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพร จันทร์ฉาย อาจารย์ ดร.ปัญญ์ชลี ปราณีตพลกรัง และ อาจารย์ ดร.ฐาปนี เรืองศรีโรจน์ ที่ให้ความกรุณาตรวจ

สอบเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพและความถูกต้อง

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและแบ่งปันประสบการณ์อันมีคุณค่า เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ตลอดจน พี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุน และเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ก้าวเดินบนเส้นทางแห่งการศึกษาและการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นันตพล ภูสำเภา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (ภาษาไทย) ..... ก

บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ) ..... ค

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญรูปภาพ ..... ต

บทที่

1 บทนำ 1

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย 1

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 14

1.3 สมมติฐานการวิจัย 15

1.4 ขอบเขตของการวิจัย 15

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 17

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ 17

2 ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 19

2.1 แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน 20

2.2 การตลาดผู้ประกอบการ 27

2.3 ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน 57

2.4 ความคล่องตัวทางการตลาด 83

2.5 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน 105

2.6 การทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 129

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย 149

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3 วิธีการดำเนินการวิจัย 150

3.1 วิธีดำเนินงานวิจัย 150
3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง และสถานที่เก็บข้อมูล 151
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 159
3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ 161
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 163
3.6 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล 164

4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล 171

4.1 ผลการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม 171
4.2 การเตรียมและผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS 191
4.3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS 236
4.4 อภิปรายผล 281

5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 301

5.1 สรุปผลการวิจัย 303
5.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบาย 306
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติ 313
5.4 ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต 320

รายการอ้างอิง 323

ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย 373
ภาคผนวก ข เอกสารขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 387
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย 393
ภาคผนวก ง เอกสารรับรองโครงการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นพิจารณาจริยธรรม 409
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง 412

ประวัติผู้เขียน 426

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 สรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....35

2.2 คำนิยามของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่.....39

2.3 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) = “นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)”.....44

2.4 ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) + การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) = “การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)”.....46

2.5 การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) + การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) = “การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)”.....48

2.6 การสร้างคุณค่า (Value Creation) + การสร้างเครือข่าย (Networking) = “การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)”.....50

2.7 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สำหรับการวิจัย.....51

2.8 สรุปองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....62

2.9 คำนิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่.....65

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

2.10 ความเร็ว (Velocity) + ความคล่องตัว (Agility) = “ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)”....70

2.11 ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การสำรอง (Redundancy) = “การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)”....72

2.12 ทัศนวิสัย (Visibility) + การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) = “การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)”....73

2.13 ความไว้วางใจ (Trust) + การทำงานร่วมกัน (Collaboration) = “การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)”....75

2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย....76

2.15 สรุปองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....88

2.16 คำนิยามของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่....90

2.17 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การตอบสนอง (Responsiveness) + ความเร็ว (Speed) = “การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)”....94

2.18 การทดลอง (Experimentation) + การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) + การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions) = “การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)”....95

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

2.19 การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) + ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การวนซ้ำ (Iteration) = “การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)”.....96

2.20 การทำงานร่วมกัน (Collaboration) + การสร้างความหมาย (Sensemaking) = “การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)”.....98

2.21 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สำหรับการวิจัย.....99

2.22 สรุปองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....113

2.23 คำนิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่.....114

2.24 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) + มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) = “ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)”.....118

2.25 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) + มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) + คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) = “การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)”.....119

2.26 คุณค่า (Value) + ความหายาก (Rareness) + การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) + การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) + แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources) = “ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)”.....120

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

2.27 แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources) + แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources) = “ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)”.....122

2.28 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับการวิจัย.....123

3.1 จำนวน SMEs ในเขตนครชัยบุรินทร์ โดยอ้างอิงจากข้อมูลนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน.....151

3.2 ลักษณะและขนาดของ SMEs ภาคบริการ.....152

3.3 ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณตามแนวทางของ Comrey และ Lee (1992).....152

3.4 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น.....155

3.5 จำนวน SMEs ของจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ.....156

3.6 จำนวน SMEs ของจังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ.....157

3.7 จำนวน SMEs ของจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ.....157

3.8 จำนวน SMEs ของจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ.....158

3.9 เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert).....160

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

3.10 เกณฑ์การประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of Fit / Fit Indices) ของโมเดล....169

3.11 เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity)....170

3.12 เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)....170

4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง....171

4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก....182

4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้....197

4.4 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (Reliability) ของค่าเฉลี่ยของรายข้อคำถาม (ค่าเฉลี่ย ตัวแปรรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้)....206

4.5 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 393 ตัวอย่าง....208

4.6 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย....210

4.7 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ประเภท กิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย....213

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.8 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย.....216

4.9 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย.....219

4.10 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม.....222

4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย.....223

4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (รายด้าน).....233

4.13 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance.....235

4.14 ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ.....235

4.15 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”.....238

4.16 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายข้อคำถาม).....239

4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายข้อคำถาม).....240

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.18 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายนอก
“การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายด้าน).....241
4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรแฝงภายนอก
“การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายด้าน).....242
4.20 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของ
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน
(Supply Chain Resilience)” 245
4.21 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายข้อคำถาม).....246
4.22 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายข้อคำถาม).....247
4.23 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายด้าน).....248
4.24 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายด้าน).....249
4.25 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของ
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”...252
4.26 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายข้อคำถาม).....253
4.27 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง
“ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายข้อคำถาม).....254

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.28 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายด้าน).....255

4.29 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายด้าน).....256

4.30 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” 259

4.31 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายข้อคำถาม).....260

4.32 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายข้อคำถาม).....261

4.33 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายด้าน).....262

4.34 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายด้าน).....263

4.35 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model).....266

4.36 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM).....268

4.37 ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity).....270

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.38 ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝง โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell-Larcker.....273

4.39 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)..274

4.40 การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis).....277

4.41 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง: ผลกระทบทางตรง (Direct Effect: DE), ผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effect: IE), ผลกระทบรวม (Total Effect: TE).....279

5.1 ยุทธศาสตร์ด้านการตลาดผู้ประกอบการ.....309

5.2 ยุทธศาสตร์ด้านความคล่องตัวทางการตลาด.....310

5.3 ยุทธศาสตร์ด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน.....311

5.4 ยุทธศาสตร์ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....312

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่ **หน้า**

2.1 กรอบแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร.....21

2.2 องค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการสำหรับการวิจัย.....55

2.3 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของการตลาดผู้ประกอบการและ
ข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ.....56

2.4 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสำหรับการวิจัย.....81

2.5 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน
และข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ.....82

2.6 องค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดสำหรับการวิจัย.....103

2.7 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความคล่องตัวทางการตลาด
และข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ.....104

2.8 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการวิจัย.....127

2.9 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
และข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ.....128

2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....130

2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน.....133

2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความคล่องตัวทางการตลาด.....135

2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....138

2.14 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน.....140

2.15 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดและความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....142

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพที่ **หน้า**

2.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....144

2.17 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....148

2.18 กรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัย.....149

4.1 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของนวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation).....236

4.2 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management).....237

4.3 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging).....237

4.4 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation).....238

4.5 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”.....239

4.6 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”.....241

4.7 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility).....243

4.8 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy).....243

4.9 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing).....244

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพที่ **หน้า**

4.10 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการทำงานร่วมกันบนพื้นฐาน
ความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration).....244
4.11 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)”.....246
4.12 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง
“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)”.....248
4.13 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการตอบสนองเชิงรุก
(Proactive Responsiveness).....250
4.14 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วย
ข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making).....250
4.15 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้า
เป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration).....251
4.16 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างความหมายร่วมกัน
(Collaborative Sensemaking).....251
4.17 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง
“ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”.....253
4.18 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง
“ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”.....255
4.19 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
ที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership).....257

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพที่ **หน้า**

4.20 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างความแตกต่าง ที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation).....257

4.21 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority).....258

4.22 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage).....258

4.23 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)”.....260

4.24 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)”.....262

4.25 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model).....265

4.26 ผลการวิเคราะห์ของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM).....267

4.27 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage).....274

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่ง SMEs เป็นกลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่ที่มีส่วนในการสร้างงานและขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับประเทศและสากล อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงแหล่งเงินทุนยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการขยายธุรกิจ โดยได้รับการจัดอันดับเป็นข้อจำกัดอันดับสองของการเติบโตในตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา (World Bank, 2024) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา SMEs ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการดำเนินงานและการเงินจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว การแพร่ระบาดของโควิด-19 ภาวะเงินเฟ้อ และนโยบายการเงินที่เข้มงวด ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นและการขอสินเชื่อทำได้ยาก แม้การระดมทุนด้วยสินทรัพย์ค้ำประกันจะเพิ่มขึ้น แต่กิจกรรมการเช่ายังคงอยู่ในระดับต่ำ ขณะเดียวกัน SMEs ยังเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันในตลาดโลกที่ทวีความเข้มข้น จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน (OECD, 2024)

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล SMEs โดยเฉพาะในภาคบริการ ได้กลายเป็นกลไกหลักในการส่งเสริมนวัตกรรม การจ้างงาน และความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในตลาดเกิดใหม่ อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ SMEs ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและแรงกดดันจากการแข่งขันระดับโลก ส่งผลให้การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องท้าทายมากขึ้น (Okeke, 2024; Toni et al., 2025)

สำหรับ SMEs ในประเทศไทย ยังประสบกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร การใช้เทคโนโลยีที่ยังอยู่ในระดับต่ำ และปัญหาด้านแรงงาน แม้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัลจะได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กร รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ (Ueasangkomsate, 2025) SMEs ถือเป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยมีบทบาทในการสร้างการจ้างงาน สนับสนุน GDP และส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ ท่ามกลางความปั่นป่วนของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว SMEs ไทย โดยเฉพาะในภาคบริการ จำเป็นต้องปรับตัวผ่านนวัตกรรม การลงทุนด้านเทคโนโลยี การเสริมสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ และการใช้

กลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Hasayotin et al., 2024; Kamkankaew et al., 2025; Wongwas et al., 2024) วิกฤตการณ์โควิด-19 ได้ตอกย้ำถึงความสำคัญของกลยุทธ์การตลาดที่ปรับตัวได้ การพัฒนาธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และแนวทางที่เน้นความยืดหยุ่นและความยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่การตลาดมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับผลกระทบจากการหยุดชะงักทางเศรษฐกิจ (Swatdikun et al., 2024) ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีเกิดใหม่ โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น สื่อสังคมออนไลน์ ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจและกลยุทธ์การตลาดของ SMEs ไทย ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับลูกค้า ยกระดับประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Saranee & Sumaman, 2025) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านความรู้ทักษะ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และความคล่องตัว ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับนวัตกรรม สมรรถนะ และความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทย (Lertpiromsuk et al., 2024; Piriyakul et al., 2024) การเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการรู้เท่าทันดิจิทัล มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพในการกำกับดูแลองค์กร (Meena & Santhanalakshmi, 2025; Voordeckers et al., 2025) อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการรักษาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ท่ามกลางแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ตลอดจนข้อจำกัดด้านเงินทุน คุณภาพสินค้า และขีดความสามารถทางการตลาด (Elia et al., 2023) การปฏิวัติเชิงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในระดับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม ได้พลิกโฉมแนวทางการพัฒนาและเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่กระแสเมกะเทรนด์ของสังคมดิจิทัลสมัยใหม่ โดยเทคโนโลยีมักพัฒนาในลักษณะวัฏจักรที่สลับระหว่างการเติบโต ภาวะชะงักงัน และวิกฤต คลื่นเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ลดบทบาทของปัจจัยดั้งเดิม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ และดิจิทัล พร้อมสถาปนากระบวนทัศน์ทางเทคโนโลยีใหม่ (Shults & Lutskiv, 2020; Voronkova et al., 2023) ดังนั้น ภาคธุรกิจจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ผ่านการพัฒนาแนวทางและโซลูชันที่เป็นนวัตกรรม ตลอดจนการตระหนักถึงข้อจำกัดของแนวทางการตลาดแบบดั้งเดิม (Conventional Marketing) โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจที่เผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความไม่แน่นอน ซึ่งได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้แนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) (Ali et al., 2024)

การตลาดแบบดั้งเดิม (Conventional Marketing) และการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีความแตกต่างกันทั้งในด้านแนวทางและกลุ่มเป้าหมาย การตลาดแบบดั้งเดิม (Conventional Marketing) มุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างผ่านเทคนิคการตลาดมวลชน (mass marketing) และให้ความสำคัญกับส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix)

(ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางจัดจำหน่าย) ที่มีการกำหนดอย่างเป็นทางการ แนวทางนี้อาศัยการลงทุนทางการเงินจำนวนมาก มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระยะสั้นที่เน้นการทำธุรกรรมกับลูกค้าเป็นหลัก (Gilmore et al., 2001; Golden & Peterson, 2020; Stokes, 2000) ในทางกลับกัน การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มุ่งเป้าไปยังตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยใช้กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และมีการปรับตัวได้ง่าย ตลอดจนเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แนวทางนี้ดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าด้วยการยอมรับความเสี่ยงและการสร้างการมีส่วนร่วม (Adam & Alarifi, 2021) ข้อจำกัดของการตลาดแบบดั้งเดิม (Conventional Marketing) ประกอบด้วยต้นทุนที่สูง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้วัสดุทางการตลาดในรูปแบบกายภาพ การขาดศักยภาพในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ประสิทธิภาพต่ำ การมุ่งเน้นระยะสั้น ขาดความยืดหยุ่น และข้อกังวลด้านจริยธรรม (Mishrif & Khan, 2023) ข้อจำกัดเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการนำแนวทางปฏิบัติทางการตลาดที่ยั่งยืนและความเป็นผู้ประกอบการมาใช้ ซึ่งช่วยสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาวและสอดคล้องกับข้อพิจารณาด้านจริยธรรมและสิ่งแวดล้อม (Vederhus & Nath, 2022)

แนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการตลาดและการเป็นผู้ประกอบการ ได้กลายเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับ SMEs โดยมีลักษณะเด่น ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) การสร้างคุณค่า (Value Creation) และการสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019; Tolossa et al., 2024) ในบริบทที่มีการหยุดชะงักทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ความผันผวนของตลาด และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ร่วมกับการพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น ได้ตอกย้ำความสำคัญที่องค์กรต้องปรับใช้ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน SMEs ที่ดำเนินงานในตลาดที่ซับซ้อน เช่น เศรษฐกิจดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย (Oyeyemi et al., 2023; Ruamchart, 2023)

การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญกับความท้าทายหรือการหยุดชะงัก โดยการเพิ่มความสามารถในการคาดการณ์ การตอบสนอง และการฟื้นตัวจากอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการควบคุมการดำเนินงาน การรักษาความต่อเนื่องของการไหลเวียนของสินค้าและบริการ และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว

(Alshawabkeh et al., 2024; Jaafar Pyeman et al., 2025; Kommula, 2025) ในอีกด้านหนึ่ง ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การดำเนินการ และกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล เพื่อปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาด ความต้องการของลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และแรงกดดันจากการแข่งขัน ผ่านความยืดหยุ่น นวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นและคำแนะนำ (Hashem & Atieh, 2024) เพื่อรับมือกับความซับซ้อนในยุคดิจิทัล การบูรณาการแนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เข้าด้วยกัน นับเป็นกลยุทธ์หลักที่สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของ SMEs ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเพิ่มศักยภาพให้ SMEs สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรักษาความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น แนวทางดังกล่าวจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนสูงในปัจจุบัน (Khan et al., 2022; Oyeyemi et al., 2024; Sharma et al., 2024; Sturm et al., 2023; Yadav & Tripathi, 2024)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ในฐานะเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่มีบทบาทในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน SMEs การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ช่วยให้ SMEs สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่มีความพลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านแนวทางที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Dhameria et al., 2021; Siregar et al., 2024; Tolossa et al., 2024) ในปัจจุบัน การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) ได้กลายเป็นส่วนสำคัญของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) โดยองค์กรและผู้ประกอบการ SMEs นำเทคโนโลยีดิจิทัล แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย และการวิเคราะห์ข้อมูล มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมกับผู้บริโภค และขยายโอกาสทางการตลาดในระดับสากล แนวทางการบูรณาการนี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่แม่นยำ ส่งผลให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ และสร้างโอกาสการจ้างงานผ่านการพัฒนาผู้ประกอบการ (Alford & Jones, 2025; Amjad, 2022; Yang et al., 2023)

บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Badwan, 2024; Hadi & Herianingrum, 2020; Pu et al., 2023) องค์กรที่มีห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่นสามารถลดความเสี่ยง เพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ผ่านการใช้กลยุทธ์เชิงรุกและการปรับโครงสร้าง

เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรคาดการณ์ ตอบสนอง และฟื้นตัวจากการหยุดชะงัก เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การประท้วง และการระบาดของโรค รวมทั้งเพิ่มศักยภาพการจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ลดความเปราะบาง และรักษาเสถียรภาพของการดำเนินงาน แนวปฏิบัติสำคัญ ได้แก่ การทำงานร่วมกันระหว่างคู่ค้า ความสามารถในการปรับตัว การมองเห็นข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ ซึ่งช่วยให้การรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดสรรและปรับโครงสร้างทรัพยากร การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น สามารถฟื้นฟูสมดุลการดำเนินงาน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และคงความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่ผันผวน (Al Naimi et al., 2021; Dr. Kumar et al., 2024; Le & Phi Tran, 2025; Raja Hajarath & Vummadi, 2024; Ugrinov et al., 2024) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Siagian et al. (2024) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ SMEs ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยความยืดหยุ่นช่วยสร้างเสถียรภาพในการดำเนินงานและความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า ผ่านการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากการหยุดชะงักและการปรับตัวต่อกระบวนการใหม่ ๆ แนวปฏิบัติสำคัญ เช่น การบูรณาการข้ามสายงาน การสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน และความสามารถในการตอบสนอง ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เชื่อถือได้ ความสามารถเหล่านี้ช่วยให้ SMEs ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า รักษาความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และแข่งขันได้เหนือกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ในทำนองเดียวกัน บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในฐานะความสามารถในการปรับตัวและดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเรียลไทม์ ได้รับการยอมรับมากขึ้นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Alghamdi & Agag, 2024) ความคล่องตัวนี้เกี่ยวข้องกับการตรวจจับโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งระดมและใช้ทรัพยากรทางการตลาด ข้อมูล และความสัมพันธ์เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ความสามารถนี้ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและตอบสนองต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เสริมการสร้างนวัตกรรมและความแตกต่างทางการแข่งขัน ด้วยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น องค์กรจึงสามารถปรับกลยุทธ์แบบเรียลไทม์เพื่อรักษาความเกี่ยวข้องและความสำเร็จในตลาดอย่างยั่งยืน (Bargouthi, 2024; Tarn & Wang, 2023) องค์กรที่มีความคล่องตัวจะอาศัยความสามารถในด้านความยืดหยุ่น การตอบสนองที่รวดเร็ว และความเชี่ยวชาญทางการตลาด เพื่อปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า แนวโน้มตลาด และการหยุดชะงักทางตลาด ความสามารถเหล่านี้ช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความพลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การขยายส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร โดยการปรับกระบวนการดำเนินงานให้

สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และรักษาความคล่องตัวในการดำเนินงาน องค์กรเหล่านี้ไม่เพียงแค่สามารถจัดการกับความท้าทายได้เท่านั้น แต่ยังสามารถนำหน้าคู่แข่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่คาดการณ์ได้ยากอีกด้วย (Zastempowski & Cyfert, 2023) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Alghamdi and Agag (2024) พบว่า องค์กรที่ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งรายงานว่ามีการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญในตัวชี้วัดประสิทธิภาพต่าง ๆ การใช้ความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) ช่วยให้องค์กรสามารถพยากรณ์และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันท่วงที ความคล่องตัวนี้ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้อย่างแม่นยำและตรงเป้าหมาย ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานยังได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ความสามารถในการค้นหาและการนำโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วช่วยส่งเสริมการเติบโตของรายได้ ผลลัพธ์เหล่านี้เน้นย้ำถึงบทบาทการเปลี่ยนแปลงของเครื่องมือดิจิทัลในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในตลาดที่มีความพลวัต

ช่องว่างการวิจัย (Research Gap)

แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) แต่ยังคงมีความเข้าใจที่กระจัดกระจายเกี่ยวกับความเชื่อมโยงและบทบาทแบบบูรณาการของปัจจัยเหล่านี้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ เขตนครชัยบุรินทร์ ในประเทศไทย งานวิจัยที่มีอยู่มุ่งเน้นไปที่การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Azmi et al., 2019; Dhameria et al., 2021; Khouroh et al., 2020; Makmur et al., 2018; Siregar et al., 2024; Suandi et al., 2023; Suardhika & Suryani, 2016; Tolossa et al., 2024; Whalen et al., 2015) เช่นเดียวกัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ยังได้รับการยืนยันว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เช่นกัน (Abeysekara et al., 2019; Badwan, 2024; Hadi & Herianingrum, 2020; Musa & Nyoman Pujawan, 2018; Pu et al., 2023; Setiawan et al., 2023; Siagian et al., 2024) ขณะเดียวกัน ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Alghamdi & Agag, 2024) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเหล่านี้ ยังมี ช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างชัดเจน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

แม้ว่าจะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) กับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) อย่างแพร่หลาย (Al-Hakimi et al., 2022; Sturm et al., 2023; Yadav & Tripathi, 2024) แต่งานวิจัยที่โฟกัสเฉพาะการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

แม้ว่างานวิจัยจะมีการกล่าวถึงการบูรณาการความสามารถด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) กับความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ผ่านความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) และจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) (Khan et al., 2022) แต่ยังไม่มีงานที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอย่างตรงไปตรงมาระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

แม้ว่าจะมีการศึกษาถึงบทบาทของการจัดแนวทางการจัดการการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน (Marketing-Supply Chain Management Alignment) ต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) (Gölgeci & Kuivalainen, 2020) ความสัมพันธ์เฉพาะระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ยังไม่ได้รับการสำรวจอย่างเป็นระบบ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) เป็นตัวแปรคั่นกลาง

แม้งานวิจัยบางชิ้นจะวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ในการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำด้านการประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) กับผลการดำเนินงาน (Performance) (Haq & Aslam, 2023) และได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเสี่ยงทางปฏิบัติการและการหยุดชะงัก (El Baz & Ruel, 2021; Vali-Siar et al., 2024) แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ

(Entrepreneurial Marketing) กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ยังคงขาดการศึกษาอย่างครอบคลุม

5. ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เป็นตัวแปรคั่นกลาง

แม้ว่าความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) จะได้รับการศึกษาในด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว แต่บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ยังไม่เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน (Akhtar et al., 2022; Alghamdi & Agag, 2024; Ul Akram et al., 2024)

นอกจากนี้ แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้านี้จะรับรู้ถึงความสำคัญของการบูรณาการความยืดหยุ่นและความคล่องตัวภายในกรอบกลยุทธ์ แต่หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบเชิงบูรณาการของปัจจัยเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจ SMEs ในเขตนครชัยบุรินทร์ ในประเทศไทย ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยที่มีอยู่มักจะเน้นเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่หรือศึกษาปัจจัยเพียงมิติเดียว โดยมองข้ามปฏิสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างปัจจัยเหล่านี้ในการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความสำเร็จของ SMEs (Abeysekara et al., 2019; Tarigan et al., 2021)

ช่องว่างการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจว่าการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างแนวทางปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทานและกลยุทธ์ทางการตลาดของ SMEs เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร นอกจากนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) กำลังเร่งตัวขึ้นในอุตสาหกรรมต่าง ๆ SMEs จึงเผชิญกับความท้าทายและโอกาสที่ไม่เหมือนใครในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัวและความยืดหยุ่น (Sharma et al., 2024) อย่างไรก็ตาม บทบาทของเครื่องมือดิจิทัลในด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับการศึกษาอย่างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ SMEs ที่ต้องแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมากกว่า (Zahara et al., 2023)

งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวโดยการตรวจสอบบทบาทตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ทั้งนี้ การวิจัยนี้ได้นำแนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน (Theoretical Background) ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) มาใช้ในการวิเคราะห์ การเติมเต็มช่องว่างเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับ SMEs ที่ต้องการใช้กลยุทธ์การตลาดผู้ประกอบการเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริบทของประเทศไทย

คำถามการวิจัย (Research Question)

เมื่อพิจารณาช่องว่างการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

RQ1: ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างไร

RQ2: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร

ความสำคัญของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

จากรายงานสถานการณ์ MSME ปี 2567 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า ในปี 2566 MSME ในภาคบริการมีบทบาทสำคัญในโครงสร้างเศรษฐกิจไทย โดยคิดเป็นสัดส่วนถึง 47.6% ของ GDP MSME รวม ซึ่งถือเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญมากที่สุดในโครงสร้างนี้ รองลงมาได้แก่ ภาคการผลิต (30.7%) ภาคการค้าปลีกและค้าส่ง (21.2%) และภาคธุรกิจเกษตร (0.5%) ตามลำดับ มูลค่า GDP ภาคบริการของ MSME มีมูลค่ารวม 3,004,892 ล้านบาท หรือคิดเป็น 42.81% ของ GDP ในภาคบริการทั้งหมด และมีอัตราการขยายตัวต่อปี (YoY) สูงถึง 6.8% ซึ่งสูงที่สุดเมื่อเทียบกับภาคส่วนอื่น ๆ การเติบโตดังกล่าวได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ซึ่งมีรายได้รวมจากนักท่องเที่ยวในประเทศและนักท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้นถึง 78.45% ในปี 2566 ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจที่พักแรม ร้านอาหาร และบริการด้านบันเทิง มีการเติบโตที่ดี อย่างไรก็ตาม ธุรกิจในภาคบริการยังเผชิญความท้าทายจากรายได้เฉลี่ยของนักท่องเที่ยวที่ยังต่ำกว่าช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 และต้นทุนด้านวัตถุดิบและบริการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งกระทบต่อการทำกำไรของผู้ประกอบการ (OSMEP, 2024b)

จากรายงานสถานการณ์ SME ปี 2567 และแนวโน้ม SME ปี 2568 ของ สสว. พบว่า ในปี 2566 SMEs ในภาคบริการมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,278,957 ราย คิดเป็น 40.1% ของ SMEs ทั้งหมด และมีการจ้างงาน 5,714,993 คน ซึ่งคิดเป็น 44.2% ของการจ้างงาน SMEs ทั้งหมด ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2567 GDP ของ SMEs ภาคบริการมีมูลค่า 2,049,442 ล้านบาท โดยมีการขยายตัว 1.6% คาดการณ์ว่าในปี 2568 GDP ของภาคบริการจะยังคงขยายตัวต่อเนื่องที่ 3.5% ด้วยปัจจัยสนับสนุนสำคัญ เช่น การบริโภคและการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยง อาทิ หนี้ครัวเรือนที่สูง อัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น และผลกระทบจากอุทกภัย เพื่อความยั่งยืน SMEs จำเป็นต้อง

ปรับตัวโดยการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าและแบรนด์ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เช่น การสร้างและพัฒนาแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์แนวโน้มตลาด เช่น สินค้าเพื่อสิ่งแวดล้อมและการดูแลสุขภาพ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ SMEs ในภาคบริการมีศักยภาพในการเติบโตและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น (OSMEP, 2024c)

จากรายงาน Poll มุมมองภาวะเศรษฐกิจ และแผนรับมือในปี 2568 ของธุรกิจ MSME ตามข้อมูลจาก สสว. พบว่า SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างคาดการณ์ว่าแนวโน้มธุรกิจในปี 2568 จะเติบโต โดยเฉพาะในด้านการลงทุนและกิจกรรมทางสังคม โดยมีความคาดหวังต่อการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังคงกังวลเกี่ยวกับความเปราะบางของกำลังซื้อและรายได้ของผู้บริโภค ตลอดจนต้นทุนสินค้าและบริการที่สูงขึ้น รวมถึงแรงกดดันจากการแข่งขันกับสินค้าต่างประเทศ สำหรับการปรับตัว SMEs ขนาดกลางและขนาดย่อมมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ พร้อมนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพ ในขณะที่ SMEs รายย่อยใช้กลยุทธ์ลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะแรงงานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยียังคงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจในปี 2568 มีการคาดการณ์ว่าตลาดด้านสุขภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตจะขยายตัวขึ้น ขณะเดียวกัน ความต้องการลงทุนในด้านการวิจัยตลาดและการโฆษณาก็เพิ่มขึ้นอย่างมาก SMEs ยังต้องการมาตรการสนับสนุนต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุนผ่านการควบคุมราคาสินค้า ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และมาตรการภาษีที่ส่งเสริมธุรกิจ นอกจากนี้ การเข้าถึงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การพักชำระหนี้ และการจัดตั้งกองทุนฉุกเฉินจะช่วยเพิ่มสภาพคล่องของธุรกิจ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ในภูมิภาคนี้อย่างยั่งยืน (OSMEP, 2024a)

SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคและประเทศในภาพรวม เนื่องจากพื้นที่นี้เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงในด้านการท่องเที่ยวและบริการ มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ วัฒนธรรม การเกษตรที่โดดเด่น มรดกทางประวัติศาสตร์ที่หลากหลาย และหัตถกรรมท้องถิ่นที่สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ได้ SMEs ในพื้นที่จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างงาน สร้างรายได้ และเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ SMEs ยังมีบทบาทในการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของจังหวัด โดยเฉพาะในภาคบริการ ทั้งนี้ SMEs ยังเป็นแหล่งพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาทักษะแรงงานและการปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล บทบาทดังกล่าวมีความสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว เนื่องจาก SMEs สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในท้องถิ่น

ได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น รวมถึงการใช้ทรัพยากรในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (OSMEP, 2024b)

จากรายงานจำนวน SME ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2566 ของ สสว. พบว่า จังหวัดสุรินทร์มีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ทั้งสิ้น 64,010 ราย ขณะที่จังหวัดนครราชสีมามีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs อยู่ที่ 60,995 ราย ทั้งนี้ จังหวัดสุรินทร์และจังหวัดนครราชสีมาถูกจัดให้เป็นหนึ่งในห้าจังหวัดที่มีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs มากที่สุดในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่ามีจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ทั้งสิ้น 46,317 ราย ในขณะที่จังหวัดชัยภูมิมีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs อยู่ที่ 38,689 ราย ซึ่งทั้งสองจังหวัดนี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มจังหวัดที่มีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ในระดับปานกลางของภูมิภาคดังกล่าว (OSMEP, 2023) ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่เขตนครชัยบุรินทร์ (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์) ในการทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ส่งเสริมความเจริญเติบโต และขยายศักยภาพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในเขตพื้นที่ดังกล่าว โดยสามารถสรุปบทบาทสำคัญของธุรกิจ SMEs ในภาคบริการได้ ดังนี้ (OSMEP, 2024b)

1. การสร้างงานและส่งเสริมเศรษฐกิจในท้องถิ่น

SMEs ในภาคบริการช่วยสร้างงานและสร้างรายได้ให้แก่คนในพื้นที่ ซึ่งมีผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร ธุรกิจบันเทิง บริการด้านสุขภาพและความงาม และบริการอื่น ๆ สามารถสร้างรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ซึ่งได้รับแรงสนับสนุนจากการเติบโตของการท่องเที่ยวและการบริโภคในประเทศ

2. การปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

SMEs ในภาคบริการสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง โดยใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อขยายฐานลูกค้า กระตุ้น และเพิ่มยอดขาย

3. การกระตุ้นการบริโภคและการท่องเที่ยว

SMEs ในภาคบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจบันเทิง ช่วยกระตุ้นการบริโภคและเสริมสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่น รวมถึงช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวและการลงทุน โดยเฉพาะในเมืองท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทย

4. ความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนา SMEs ในภาคบริการมีศักยภาพในการปรับตัวและขยายตัว ทั้งในแง่ของการเพิ่มผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาด เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มบริการและกระบวนการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจแก่ลูกค้า

ความท้าทายที่ SMEs ภาคบริการต้องเผชิญในเขตนครชัยบุรินทร์สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมที่ระบุในรายงาน MSME ประจำปี 2567 ของ สสว. สรุปได้ดังนี้ (OSMEP, 2024b)

1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
    - ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น: ต้นทุนด้านวัตถุดิบและโลจิสติกส์เพิ่มสูงขึ้น ทำให้การดำเนินธุรกิจต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น
    - ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย: การปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายส่งผลต่อภาระหนี้ของ SMEs โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมที่มีปัญหาขาดสภาพคล่องมากกว่ากลุ่มอื่น
    - ความสามารถในการแข่งขัน: รายได้ของ SMEs ภาคบริการค่อนข้างทรงตัว โดยมีการขยายตัวเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับภาคอื่นๆ
2. สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ
    - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค: ผู้บริโภคยังคงระมัดระวังการใช้จ่ายจากผลกระทบของหนี้ครัวเรือนในระดับสูง
    - การแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมบริการ: ธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และสถานบันเทิง ต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างดุเดือดจากทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัวช้า
3. โอกาสและความท้าทาย
    - โอกาสจากการลงทุนต่างชาติ: การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการส่งออกมีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับภาคบริการ แต่การปรับตัวในเชิงโครงสร้างและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลยังเป็นสิ่งจำเป็น
    - ความท้าทายจากภัยธรรมชาติ: ปัญหาภัยแล้งและการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติในภูมิภาคนี้

โดยสรุป SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ถือเป็นปัจจัยหลักในการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ด้วยบทบาทในการสร้างรายได้ การสร้างและจ้างงาน และการกระจายรายได้ ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดในยุคดิจิทัล SMEs ในภาคบริการไม่เพียงแต่มีความสำคัญในทางเศรษฐกิจ แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและเสถียรภาพของชุมชนในระยะยาว

เหตุผลในการเลือกศึกษา SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

1. ความสำคัญของ SMEs ภาคบริการต่อเศรษฐกิจระดับพื้นที่และระดับประเทศ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลไกหลักที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การสร้างการจ้างงาน และการกระจายรายได้ไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ ทั้งนี้ บทบาทดังกล่าวมีความชัดเจนเป็นพิเศษในเขตนครชัยบุรินทร์ ซึ่งตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันเป็นภูมิภาคที่มีจำนวนประชากรและพื้นที่มากที่สุดของประเทศไทย และมีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ภาคบริการอยู่อย่างหนาแน่น (Uengpaoboonkit, 2024) อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง ทั้งจากภาวะเงินเฟ้อ ความไม่แน่นอนด้านนโยบายการค้า และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ภาคบริการอย่างมีนัยสำคัญ (OSMEP, 2025) ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของ SMEs ภาคบริการจึงมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

2. ความโดดเด่นเชิงยุทธศาสตร์ของเขตนครชัยบุรินทร์

เขตนครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์ จัดอยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 โดยได้รับการกำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นศูนย์กลางเกษตรอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และอารยธรรมขอม ประตูการค้าชายแดน แหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ และเป็นสังคมที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่และขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1, 2568)

โครงสร้างยุทธศาสตร์ดังกล่าวเชื่อมโยงโดยตรงกับภาคบริการ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว การขนส่งและโลจิสติกส์ การค้าปลีก รวมถึงบริการสนับสนุนธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นภาคส่วนที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลักของพื้นที่ ดังนั้น SMEs ภาคบริการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่ม กระจายรายได้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในเขตนครชัยบุรินทร์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. ความจำเป็นในการศึกษา SMEs ภาคบริการโดยเฉพาะ

ภาคบริการเป็นภาคธุรกิจที่ตอบสนองโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาดและการแข่งขัน งานวิจัยในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ พบว่า สภาพแวดล้อมแบบพลวัต (Dynamic Environment) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 92 (Uengpaoboonkit, 2024) ลักษณะดังกล่าวสะท้อนว่า SMEs ภาคบริการมีความไวต่อปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันเชิงคุณภาพ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

จึงเป็นบริบทที่เหมาะสมในการทดสอบตัวแปรเชิงกลยุทธ์ เช่น การตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. ความสอดคล้องเชิงนโยบายและการพัฒนาเชิงพื้นที่

ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์) มุ่งเน้นการพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมครบวงจร การท่องเที่ยว การค้าชายแดน และการยกระดับคุณภาพชีวิต ซึ่งล้วนต้องอาศัยภาคบริการเป็นกลไกสนับสนุนหลัก (กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1, 2568) ดังนั้น ผลการศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบายได้โดยตรง ทั้งในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด และระดับประเทศ

โดยสรุป การเลือกศึกษา SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวมีความสำคัญทั้งในเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาภูมิภาค โครงสร้างเศรษฐกิจที่พึ่งพาภาคบริการในระดับสูง ความหนาแน่นของผู้ประกอบการ SMEs ที่กระจุกตัวในพื้นที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังเป็นพื้นที่ที่มีทิศทางนโยบายภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เขตนครชัยบุรินทร์จึงสามารถนับเป็นกรณีศึกษาที่มีศักยภาพสูงในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัวทางการตลาด ที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการภายใต้บริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

จากการพิจารณาในประเด็นที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ งานวิจัยนี้จึงมีชื่อเรื่องว่า *“บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์”*

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

4. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
5. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 2: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 3: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด

สมมติฐานข้อที่ 4: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 5: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 6: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 7: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 8: ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จำนวน 400 ราย โดยจำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 228 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 213 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 15 ราย
- อำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 51 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 48 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 3 ราย
- อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 67 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 63 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 4 ราย
- อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 54 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 50 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 4 ราย

1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.4.2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable)

การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)

1.4.2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

1.4.2.3 ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable)

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็น

ศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

1.4.3 ขอบเขตด้านสถานที่และเวลา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ดำเนินธุรกิจประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยประมาณ 1 ปี ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2567 จนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2568

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

ภาคการศึกษาสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนตลอดจนเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด นอกจากนี้ยังเน้นการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ไทยในยุคดิจิทัล อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับการวิจัย โดยสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลและกรณีศึกษาที่เป็นประโยชน์แก่นักวิชาการ นักศึกษาและผู้ที่สนใจ เพื่อนำไปต่อยอดการศึกษาวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

1.5.2 ประโยชน์ทางด้านนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายส่งเสริมธุรกิจ SMEs ของผู้ประกอบการ ตลอดจนสนับสนุนการออกแบบมาตรการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เอื้อต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทย

1.5.3 ประโยชน์ทางด้านผู้ประกอบการ

เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SME ภาคบริการ ได้นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงโปรแกรมทางการตลาด การดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) หมายถึง แนวทางพลวัตที่ผสมผสานนวัตกรรมเชิงรุก การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส และการสร้างเครือข่ายคุณค่า เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว

และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานที่สามารถตอบสนองและฟื้นตัวจากการรบกวนได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการมีความคล่องตัวที่รวดเร็ว การสำรองแบบยืดหยุ่น การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เพื่อฟื้นฟูกลับสู่การดำเนินงานที่เป็นปกติหรือดียิ่งขึ้นอย่างแข็งแกร่งและคุ้มค่าด้านต้นทุน (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผ่านการตอบสนองเชิงรุก การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการสร้างความหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Hashem & Atieh, 2024; Kalaignanam et al., 2020; Zhou et al., 2019)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ดีกว่าคู่แข่งผ่านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร และความได้เปรียบด้านความสามารถและการเข้าถึง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างอัตรากำไรที่สูงกว่า สร้างมูลค่าให้ลูกค้าได้ดีกว่า และรักษาผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า (Barney, 1991; Ma, 1999; Porter, 1985; Woodruff, 1997)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน (Theoretical Background)

2.2 การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

2.3 ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

2.4 ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

2.5 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

2.6 การทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.1 แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน

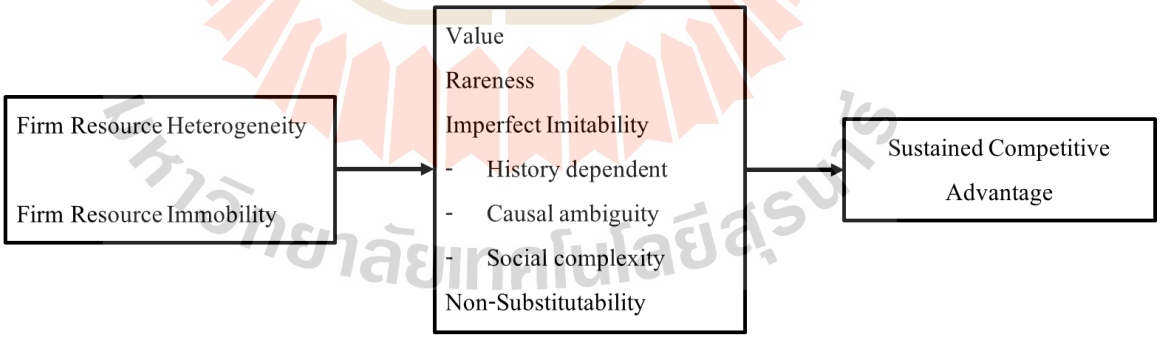
แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน (Theoretical Background) คือ ความรู้พื้นฐานและแนวคิดที่จำเป็นในการทำความเข้าใจและบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นส่วนสำคัญในการวิจัยที่จะอธิบายและเชื่อมโยงแนวคิดหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ ผู้วิจัยจะให้คำอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory : RBT)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) เป็นแนวทางและกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถระบุทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยอธิบายและทำนายปัจจัยพื้นฐานซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Utami & Alamanos, 2023) มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถและสินทรัพย์ที่ให้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและเป็นแกนหลักของการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการบริหารจัดการ (Assensoh-Kodua, 2019) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) เน้นย้ำว่าทรัพยากรเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทฤษฎีนี้อธิบายว่า องค์กรคือหน่วยงานที่ประกอบด้วยทรัพยากรที่หลากหลาย และการสะสมทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Wernerfelt, 1984)

แนวคิดหลักซึ่งเป็นที่ยอมรับในเรื่องศักยภาพในการสร้างผลกำไรของบริษัทอย่างมุมมองของ Porter (1989) เสนอว่าปัจจัยภายในองค์กร เช่น ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ของบริษัท เป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการกำหนดศักยภาพในการทำกำไรของบริษัท งานสำคัญของ Barney (1991) ที่เกี่ยวกับทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นผลงานพื้นฐานในการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงจากมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ให้กลายเป็นทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ที่พัฒนาแล้ว แนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ที่ถูกพัฒนาขึ้นนี้ระบุว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งจากการใช้ทรัพยากรที่สำคัญและการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และสะสมสินทรัพย์ที่เป็นทั้งที่จับต้องได้ (Tangible) และจับต้องไม่ได้ (Intangible) ในระยะยาว ตามหลักการของทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) องค์กรที่สามารถควบคุมทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และเลียนแบบได้ยาก จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991)

ในทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ กระบวนการทางธุรกิจ ความสามารถ คุณลักษณะขององค์กร ความรู้ และข้อมูลที่องค์กรควบคุมเพื่อวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ทรัพยากรของบริษัทสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรทุนกายภาพ ทรัพยากรทุนมนุษย์ และทรัพยากรทุนองค์กร เป็นต้น ทรัพยากรทุนกายภาพ หมายถึง อุปกรณ์ โรงงาน การเข้าถึงวัตถุดิบ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และเทคโนโลยีของบริษัท ทรัพยากรทุนมนุษย์ หมายถึง ประสบการณ์ ความรู้ การฝึกอบรม วิจารณญาณ ความสัมพันธ์ และความเข้าใจของพนักงานทั้งผู้จัดการและพนักงานทั่วไป และทรัพยากรทุนองค์กร หมายถึง โครงสร้างและระบบต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผน การจัดการ การประสานงาน ความสัมพันธ์ภายในแผนกต่างๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Barney, 1991) ทรัพยากรขององค์กรตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible resources) หมายถึง สินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการมีส่วนร่วมทางธุรกิจที่ชัดเจน เช่น ผลิตภัณฑ์และสินค้าโภคภัณฑ์ (Lyons & Brennan, 2019) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources) หมายถึง สินทรัพย์ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงความสามารถ ความรู้ และผลประโยชน์ทางด้านองค์กร กลยุทธ์ และสังคม (Keränen & Jalkala, 2013) ทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มีลักษณะที่แตกต่างกัน ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะของพนักงานและความรู้ในกระบวนการธุรกิจ จะไม่เสื่อมสภาพเมื่อใช้งาน สามารถใช้งานพร้อมกันได้โดยผู้จัดการหลายคน และมีความยากในการแลกเปลี่ยน ในทางกลับกัน ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น สินค้าวัสดุและสินค้าโภคภัณฑ์ สามารถเสื่อมสภาพเมื่อใช้งานได้ อาจจะหรือไม่อาจจะใช้งานพร้อมกันได้โดยผู้จัดการหลายคน และสามารถแลกเปลี่ยนได้ (Barney et al., 2011)



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร

ที่มา: Barney (1991)

จากรูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการประเมินว่าทรัพยากรใดมีศักยภาพในการสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่ง

ทรัพยากรที่เหมาะสม คือ VRIN ซึ่งประกอบด้วย มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) เลียนแบบไม่ได้ (Inimitable) และทดแทนไม่ได้ (Non-Substitutable) เป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องมีเพื่อใช้อ้างอิงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และรักษาโอกาสของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิดตามที่ Barney (1991) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ความหลากหลายของทรัพยากรองค์กร (Firm Resource Heterogeneity) หมายถึง ทรัพยากรที่มีความหลากหลาย เช่น สินทรัพย์ ความสามารถ คุณลักษณะขององค์กร กระบวนการขององค์กร ความรู้ และข้อมูล ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรขององค์กร (Firm Resource Immobility) หมายถึง ความง่ายที่องค์กรสามารถได้รับทรัพยากรที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เช่น ความสามารถ คุณลักษณะขององค์กร กระบวนการขององค์กร ความรู้ และข้อมูล ซึ่งอยู่ในการควบคุมขององค์กรอื่น เพื่อการก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมและดำเนินกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน

คุณค่า (Value) หมายถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งองค์กรถือครองนั้นมีศักยภาพในการคิดค้นหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทรัพยากรเหล่านี้มีคุณค่าหากสามารถใช้ในกลยุทธ์ที่เพิ่มประสิทธิภาพ และมีคุณค่ามากขึ้นเมื่อช่วยองค์กรใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือลดภัยคุกคาม

ความหายาก (Rareness) หมายถึง การที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัวในกลุ่มคู่แข่ง ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เมื่อคู่แข่งหลายรายมีหรืออาจมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ พวกเขาจะสูญเสียความสามารถในการสร้างความได้เปรียบดังกล่าว ทรัพยากรที่มีคุณค่าจึงต้องหายากในหมู่คู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) หมายถึง การที่องค์กรครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก ซึ่งไม่สามารถถูกครอบครองโดยองค์กรอื่น ทรัพยากรเหล่านี้ถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเมื่อไม่ถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบ หากคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ ทรัพยากรก็จะไม่สามารถให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ ความไม่สามารถลอกเลียนแบบเกิดจากสภาวะทางประวัติศาสตร์ที่แตกต่าง ความไม่ชัดเจนเชิงสาเหตุ และความซับซ้อนทางสังคม

การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) หมายถึง เงื่อนไขที่ทรัพยากรขององค์กรต้องมีมูลค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทรัพยากรดังกล่าวต้องไม่สามารถถูกแทนที่ด้วยทรัพยากรอื่นที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์เทียบเท่า หากคู่แข่งสามารถจัดหาทรัพยากรทางเลือกที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถ

ลอกเลียนแบบได้ คู่แข่งก็สามารถนำกลยุทธ์เดียวกันมาใช้ ทำให้ทรัพยากรเดิมสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันไป

ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) หมายถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่องค์กรครอบครอง ซึ่งยังคงสามารถดำรงอยู่ได้แม้ว่าจะมีความพยายามจากองค์กรอื่นในการลอกเลียนแบบก็ตาม

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) ได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางนอกเหนือจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ และยังขยายสู่การจัดการธุรกิจในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น การตลาด (Marketing) (Kozlenkova et al., 2014; Uyanik, 2023) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Alvarez & Busenitz, 2001; He et al., 2020) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) (Barney, 2012; Khan et al., 2023; Zimmermann & Foerstl, 2014) การจัดการการดำเนินงาน (Operational management) (Chahal et al., 2020; Hitt et al., 2016) ระบบข้อมูล (Information systems) (Gupta et al., 2018) และเศรษฐศาสตร์ (Economics) (Ahmed et al., 2014)

จากการศึกษาทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไรผ่านการใช้ทรัพยากรภายในขององค์กร ทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และอธิบายผลกระทบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ SMEs ผ่านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ด้วยการใช้ทรัพยากรและความสามารถภายในของ SMEs เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมไปถึงการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) จะมีบทบาทสำคัญในการอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ในบริบทของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ได้เข้ามามีบทบาทในการเติมเต็มช่องว่างนี้ โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของความสามารถขององค์กรในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงในตลาด ฉกฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และปรับโครงสร้างทรัพยากรเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Rolland et al., 2009) เพื่อให้ครอบคลุมและส่งเสริมมุมมองการใช้งานของทฤษฎีฐานทรัพยากรให้มากขึ้น งานวิจัยนี้จะใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based theory) ร่วมกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาการวิจัยนี้

2.1.2 ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory : DCT)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ได้อธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรผ่านทรัพยากรที่มีความเป็นเอกลักษณ์ หายาก และลอกเลียนแบบไม่ได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายตัวและความเติบโตขององค์กร อย่างไรก็ตาม RBT มีข้อจำกัดในการนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory: DCT) เน้นถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นความจำเป็นในการมีความสามารถเฉพาะเจาะจงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำมุมมองเชิงพลวัตมาใช้ ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตตอบสนองความต้องการนี้โดยการอธิบายถึงวิธีการที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นนี้ (Zurina & Ismail, 2019)

ในปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางสังคม เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของตลาด เป็นความท้าทายต่อสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ทำให้พลาดโอกาสและสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (DCT) โดย Teece and Pisano (1994) กล่าวถึงปัญหาเหล่านี้และขยายความจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ของ Barney (1991) ความสามารถเชิงพลวัตถูกกำหนดโดย Teece et al. (1997) ว่าเป็น “ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง และปรับโครงสร้างความสามารถทั้งภายในและภายนอกเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว” Eisenhardt and Martin (2000) อธิบายว่าความสามารถเชิงพลวัต คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ทรัพยากรของตนเพื่อปรับตัวและสร้างตลาดใหม่ ความสามารถเหล่านี้รวมถึงการบูรณาการ ปรับโครงสร้างใหม่ การได้มาและการปล่อยทรัพยากร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างโครงสร้างทรัพยากรใหม่เมื่อตลาดมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเกิดขึ้น การชนกัน การพัฒนา และการหายไป ความสามารถเชิงพลวัตมีความสำคัญในการทำความเข้าใจการแข่งขันในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับความไม่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสทางเทคโนโลยีและตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางกฎหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Teece et al., 2016) ความสามารถเชิงพลวัตมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ เนื่องจากประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความพลวัตของตลาดและคุณสมบัติเฉพาะขององค์กรที่ดำเนินงานอยู่ (Pisano, 2017; Teece et al., 1997)

เพื่อรักษาความสามารถเชิงพลวัตที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องนำวิธีการความเป็นผู้ประกอบการมาใช้ ซึ่งครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของผู้จัดการในการพัฒนาและทดสอบแนวคิดเกี่ยวกับกระแสเทคโนโลยีและตลาดใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น สร้างและปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ และประสานทรัพยากรภายในและภายนอกที่จำเป็น ความคิดแบบผู้ประกอบการควรแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร ความสามารถเชิงพลวัตบูรณาการกิจวัตรองค์กรกับการบริหารจัดการผู้ประกอบการ โดยเน้น

ความสำคัญของการมองเห็นที่สร้างสรรค์และสัญชาตญาณในการตัดสินใจทางการจัดการที่สำคัญเหนือการวิเคราะห์ทางเทคนิค การคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขึ้นอยู่กับทักษะของผู้จัดการในการสร้างสรรค์และผสมผสานองค์ประกอบใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ทักษะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Teece, 2016, 2023)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ตามที่ Teece et al. (1997) ได้กล่าวไว้ สามารถสรุปแนวคิดได้ดังนี้

พลวัต (Dynamic) หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงสมรรถนะ (Competences) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในสภาพการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพการแข่งขัน และสภาพตลาดที่ไม่แน่นอนในอนาคต ซึ่งเป็นการตอบสนองเชิงนวัตกรรมเมื่อเข้าสู่ตลาดและมีการกำหนดเวลาเป็นสิ่งสำคัญ

ความสามารถ (Capabilities) หมายถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการปรับตัว การบูรณาการ และการกำหนดโครงสร้างใหม่ของทักษะทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงทรัพยากรและความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผสานรวม พัฒนา และปรับเปลี่ยนขีดความสามารถทั้งภายในและภายนอก เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งความสามารถเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และการพัฒนานวัตกรรม ภายใต้เงื่อนไขที่มีการพึ่งพาเส้นทางที่ผ่านมาและสถานะทางการตลาด

นอกจากนี้ ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ประกอบด้วยกระบวนการที่เชื่อมโยงกันผ่านความสามารถหลัก 3 ประการ ตามแนวคิดของ Teece (2007) ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม (Sensing Opportunities and Threats) คือ กระบวนการสแกน การเรียนรู้ และการตีความสัญญาณทางการตลาดและแนวโน้มทางเทคโนโลยี เพื่อระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น กระบวนการนี้ต้องอาศัยการลงทุนในการวิจัย ความสามารถในการคัดกรองและทำความเข้าใจข้อมูลใหม่ ตลอดจนกลไกในการประเมินความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและการดำเนินการของคู่แข่งที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. การคว้าโอกาส (Seizing Opportunities) คือ การมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าจากโอกาสที่ได้รับการระบุผ่านการพัฒนาและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการสู่เชิงพาณิชย์ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และนวัตกรรมรูปแบบทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนสูงสุดและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. การจัดการภัยคุกคามและการกำหนดค่าใหม่ (Managing Threats and Reconfiguration) คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรรักษาความยืดหยุ่นโดยการปรับตัวและปรับทรัพยากร โครงสร้าง และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ครอบคลุมถึงการบูรณาการและการปกป้ององค์ความรู้ การปรับแนวทางการใช้ทรัพย์สินที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ตลอดจนการสร้างโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาประสิทธิภาพท่ามกลางความปั่นป่วนต่าง ๆ

ความสามารถเชิงพลวัตเหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถพัฒนาและแข่งขันได้ในสภาวะตลาดที่ผันผวนและมีการแข่งขันสูง

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตถูกนำไปใช้ในหลายสาขา เช่น เศรษฐศาสตร์ (Economics) (Kapoor & Aggarwal, 2020; Teece, 2014; Teece, 2019) การตลาด (Marketing) (Baden-Fuller & Teece, 2020; Mu, 2017) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Dias & Pereira, 2019; Teece, 2012, 2016) การจัดการการดำเนินงาน (Operations management) (Mu, 2017) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) (Hong et al., 2018; Zhang et al., 2023) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) (Teece, 2014; Teece, 2019; Teece et al., 1997) และอื่นๆ เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (DCT) สามารถสรุปได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดในด้านการจัดการกลยุทธ์และทฤษฎีองค์กรที่อธิบายว่าองค์กรสามารถบรรลุและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างไร โดยการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และอธิบายผลของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing agility) ต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ SMEs ด้วยการใช้ทรัพยากรและความสามารถทั้งภายในและภายนอกของ SMEs เพื่อยกระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น เพื่ออธิบายกลไกที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และมีความผันผวน ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) มาใช้เป็นแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานสำหรับงานวิจัยนี้ โดยที่ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า มีลักษณะเฉพาะหรือเป็นเอกลักษณ์ และยากต่อการลอกเลียนแบบขององค์กร ในขณะที่ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (DCT) ขยายความจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBT) ด้วยการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทรัพยากรเหล่านี้อย่างพลวัตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง

ไป ทั้งสองทฤษฎีนี้ให้มุมมองที่เสริมกันในการทำความเข้าใจบทบาทของการจัดการกลยุทธ์ในบริบทของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพขององค์กร

2.2 การตลาดผู้ประกอบการ

2.2.1 นิยามของการตลาดผู้ประกอบการ

Morris et al. (2002) ได้ให้คำนิยามของ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ว่าเป็น “การระบุและใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงรุกในการได้มาและรักษาลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างผลกำไร โดยใช้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมในด้านการจัดการความเสี่ยง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่า”

Alqahtani and Uslay (2020) ได้ให้คำนิยามของ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ว่าเป็น “แนวคิดที่มีความคล่องตัว ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและใช้เครือข่าย และการยอมรับความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อการใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงรุกในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมและการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรในแพลตฟอร์มต่าง ๆ”

แนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีรากฐานสำคัญมาจากการผสมผสานแนวคิด การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Orientation) และ การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) (Morris et al., 2002)

Miller (1983) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ว่าเป็นการที่องค์กรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์ข้อเสนอที่มีนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ และดำเนินการเชิงรุกเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน Morris and Paul (1987) ได้กล่าวว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแสดงถึงความสามารถในการตัดสินใจโดยยอมรับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม และมีความพร้อมที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานวัตกรรมก่อนที่คู่แข่งจะลงมือปฏิบัติ

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เป็นแนวคิดที่มอบข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กรผ่านความสามารถในการระบุและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ในตลาด แนวคิดนี้ส่งเสริมให้องค์กรสามารถพัฒนาข้อเสนอใหม่ ๆ กำหนดมาตรฐานในอุตสาหกรรม และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย รวมถึงระบบการกระจายสินค้า โดยองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้มักมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งมีคุณสมบัติที่ไม่เพียงแต่ส่งเสริมความยั่งยืนและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังตอบสนองความ

ต้องการและสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน การที่องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดด้วยนวัตกรรมก่อนคู่แข่งช่วยสร้างความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ เช่น การตั้งราคาระดับพรีเมียม ซึ่งเกิดจากความสามารถในการนำเสนอคุณค่าใหม่สู่ตลาด นอกจากนี้ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ยังมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เนื่องจากทั้งสองแนวคิดต่างมุ่งเน้นการสร้างสรรค์และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภค (Morris & Paul, 1987) ในบริบทของ SMEs การประยุกต์ใช้แนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ถือเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bekata & Kero, 2025)

การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า มุ่งเน้นคู่แข่ง และประสานงานภายในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นทรัพยากรทางวัฒนธรรมสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเหนือคู่แข่ง โดยองค์กรจะมุ่งเน้นที่ “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” ปรับกลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการตามข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของตลาดและการแข่งขัน พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรผ่านการบูรณาการความรู้และข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก (Cheng et al., 2025) ทั้งนี้ Ruekert (1992) ได้นิยาม การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ว่าเป็นระดับที่หน่วยงานในองค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในอนาคต และประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดรับกับความต้องการ ความปรารถนา และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งนี้ การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลจากตลาดในการปรับผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและการแข่งขัน ส่งผลให้สามารถลดความเสี่ยงด้านการลงทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเสริมสร้างผลการดำเนินงานทางการเงินและความยั่งยืนในระยะยาวได้ (Satria et al., 2025) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพความคล่องตัว (Agility) และเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Performance) ใน SMEs โดยการพัฒนาทั้งการมุ่งเน้นตลาดและความคล่องตัวควบคู่กัน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และยกระดับผลลัพธ์ทางการตลาด (Marketing Outcomes) (Nurcholis, 2020)

การตลาด (Marketing) เป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตลาดและความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ซึ่งเป็นแขนงหนึ่งของการตลาดในระดับสากลนั้น มีความเป็นเลิศด้วยลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการ โดยเน้นการวิเคราะห์และบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ขององค์กร เพื่อดึงดูด เข้าถึง และรักษากลุ่มลูกค้า ผ่านการตอบสนองต่อความต้องการและการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอย่างมี

ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การตลาดผู้ประกอบการยังมุ่งหวังที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยการค้นหาโอกาสและแนวทางใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดสำรวจหรือดำเนินการมาก่อน (Bennett & Association, 1995; Hills et al., 2008) หลักการทางการตลาดผู้ประกอบการเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกช่วงอายุ และทุกภาคส่วน (Eggers et al., 2020; Kraus et al., 2010; Lopes et al., 2021) แม้ว่าจะมีบทบาทสำคัญทั้งในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่วิธีปฏิบัติเหล่านี้มีบทบาทที่โดดเด่นอย่างยิ่งสำหรับ SMEs โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ซึ่งต้องปรับตัวภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยจำเป็นต้องปรับแนวทางให้เหมาะสมกับความท้าทายในยุคดิจิทัล เพื่อทำความเข้าใจและพัฒนากลยุทธ์การตลาดผู้ประกอบการให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศ (Chooset & Sukhabot, 2025)

การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) เป็นแนวทางเชิงรุกที่มุ่งเน้นการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การนำลูกค้าด้วยนวัตกรรมที่เป็นพลวัต โดยไม่ยึดติดกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนานวัตกรรมในด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์นับว่าเป็นภารกิจหลักของการตลาดผู้ประกอบการ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวยังเน้นไปที่การบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า โดยมีแรงขับเคลื่อนด้วยความหลงใหล ความคิดสร้างสรรค์ และความพากเพียร แนวทางนี้นำมาใช้ในตลาดที่มีความผันผวนและกระจัดกระจาย ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุกและสร้างสรรค์เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าที่อาจยังไม่ปรากฏ โดยการมีส่วนร่วมของผู้ใช้หลัก (Lead user) นักการตลาดมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ใหม่และบริหารความเสี่ยงที่คำนวณได้ ทรัพยากรถูกนำมาใช้ในลักษณะที่สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มผลกระทบสูงสุด แม้จะมีข้อจำกัดในการควบคุม การตลาดผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเน้นให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านราคา (Price) ผลิตภัณฑ์ (Product) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) (Morris et al., 2002) แนวทางนี้ยังเน้นย้ำถึง ความสำคัญของการคิดแบบองค์รวม โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าและโอกาสผ่านการใช้เครือข่ายในการร่วมสร้างตลอดเส้นทางการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการนี้ครอบคลุมตั้งแต่การระดมความคิด การพัฒนานวัตกรรม การส่งเสริมการขาย การจัดการการกำหนดราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การบำรุงรักษา และกระบวนการกำจัดสินค้าอย่างเป็นระบบ (Alqahtani & Uslay, 2020)

Sadiku-Dushi et al. (2019) อธิบายว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของทั้งการตลาด (Marketing) และการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) กระบวนการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่สามารถสร้างคุณค่าได้โดยลำพัง ในการรักษาฐานลูกค้า ผู้ขายจำเป็นต้องนำเสนอคุณค่าอย่างชัดเจนในกระบวนการแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ ลูกค้ามีแนวโน้มกลับมาซื้อซ้ำ

หากความคาดหวังของพวกเขาได้รับการตอบสนอง ซึ่งส่งผลให้ผู้ขายสามารถรักษาตำแหน่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) เป็นแนวทางการตลาดที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของ SMEs โดยมีการผสมผสานระหว่างกิจกรรมทางการตลาดกับพฤติกรรมการดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ การทำความเข้าใจแนวคิดนี้จึงจำเป็นต้องพิจารณาภายใต้บริบทเฉพาะของ SMEs ซึ่งมีความโดดเด่นในด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การนำเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ และการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ (Jones & Rowley, 2011) การระบุและใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้าและบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง และเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด ซึ่งส่งผลให้รายได้เติบโต ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น และการสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว (Zahara et al., 2023) การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ประกอบด้วยมิติสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) การสร้างคุณค่า (Value Creation) และการสร้างเครือข่าย (Networking) มิติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ธุรกิจ SMEs สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานท่ามกลางสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเชิงคาดการณ์เพื่อแสวงหาและคว้าโอกาสในตลาด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสานกับการมุ่งเน้นโอกาส (Hanaysha & Al-Shaikh, 2022) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) ซึ่งเน้นย้ำถึงความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (Anjalee & Perera, 2023) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) ถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสำรวจตลาดใหม่และการใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในบริบทที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอย่างเข้มข้น อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของการยอมรับความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานยังคงมีความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญในการวางกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Bachmann et al., 2021) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อช่องว่างในตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างตำแหน่งทางการแข่งขัน (Sadiku-Dushi et al., 2019) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า ซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรง

กับการเพิ่มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กร (Febriyantoro et al., 2022) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) ซึ่งเป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์มากที่สุด ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้ (Anjalee & Perera, 2023) การสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้าเป็นแกนหลักของการตลาดผู้ประกอบการ โดยเน้นถึงบทบาทของการสร้างคุณค่าในการส่งเสริมทั้งผลลัพธ์ทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า (Hanaysha, 2023) และการสร้างเครือข่าย (Networking) ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน และการขยายตลาด โดยช่วยให้องค์กรเข้าถึงตลาดใหม่และกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย อีกทั้งยังเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านกลยุทธ์การตลาดแบบร่วมมือและการประยุกต์ใช้นวัตกรรม (Muna et al., 2024) มิติของการตลาดผู้ประกอบการถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากรอบกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้จะมีความพร้อมและศักยภาพสูงกว่าในการประสบความสำเร็จ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและข้อจำกัดด้านทรัพยากร

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินธุรกิจ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) อันเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digitization) ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในด้านสังคม เศรษฐกิจ และตลาด ซึ่งนำมาสู่ความพลิกผันเชิงพลวัต การตลาดผู้ประกอบการจึงช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อพลวัตในตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นเครื่องมือ อีกทั้งยังเป็นกลไกขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบและเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากดิจิทัล (Digital Disruption) (Karimi & Walter, 2021) เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจจำเป็นต้องบูรณาการข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Hafezieh et al., 2023) นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลผ่านเว็บไซต์และการใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่สำคัญ (KPIs) มีบทบาทสำคัญในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วัดผล และติดตามตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Rodrigues, 2025; Saura et al., 2017) ดังนั้น จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความคล่องตัวและการปรับตัวในบริบทของการตลาดผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล ยิ่งไปกว่านั้น ในระยะฟื้นตัวหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้ประกอบการ SMEs ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและกลยุทธ์ด้านการตลาดผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การแสวงหาโอกาสใหม่ๆ และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเพื่อความยั่งยืนในการ

ดำเนินงานด้านการตลาด ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบที่เน้นนวัตกรรม และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ SMEs จำเป็นต้องยกระดับความรู้และทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสามารถทางการตลาดดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการบูรณาการช่องทางการตลาด การสร้างเครือข่าย และการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล การเพิ่มพูนศักยภาพดังกล่าว รวมถึงการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างการเชื่อมโยงระหว่างช่องทางการตลาด จะช่วยให้ SMEs สามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดในเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Zahara et al., 2023)

เนื่องจากยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับมิติหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ของการตลาดผู้ประกอบการตามวรรณกรรมที่มีอยู่ การจัดรูปแบบที่คล้ายคลึงกันของการตลาดผู้ประกอบการในงานวิจัยนี้จึงจะนำเสนอองค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบในการพัฒนาแนวคิดของการตลาดผู้ประกอบการ โดย 7 องค์ประกอบแรกที่ได้รับการเสนอโดย Morris et al. (2002) ประกอบด้วย (1) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) (2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) (3) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) (4) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) (5) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) (6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) และ (7) การสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่ง 4 องค์ประกอบแรกมาจากวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ในขณะที่ 3 องค์ประกอบสุดท้ายมาจากวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ส่วนองค์ประกอบที่ 8 ซึ่งคือ การสร้างเครือข่าย (Networking) ได้รับการเสนอโดย Alqahtani and Uslay (2020) ซึ่งจัดอยู่ในวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ตามที่ Yadav and Bansal (2021) ได้กล่าวไว้

องค์ประกอบที่สำคัญของการตลาดผู้ประกอบการ (Dimensions of Entrepreneurial Marketing) ได้แก่

1) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของตลาด โดยการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ การนำลูกค้าและตลาด และการใช้ประโยชน์จากโอกาสก่อนคู่แข่ง (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)

การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องขององค์กรในการกำหนดนิยามใหม่ให้กับบริบทของผลิตภัณฑ์และตลาด โดยการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิ

โอของแนวคิดใหม่ที่ได้รับแรงจูงใจจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคงไว้ซึ่งการสร้างกระแสของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ เทคโนโลยี หรือตลาดใหม่ อันเป็นการเบี่ยงเบนจากสถานะเดิม (Status quo) และเสริมสร้างกิจกรรมทางการตลาด (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

3) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)

การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (นวัตกรรม) และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างรวดเร็ว เพื่อระบุ บรรเทา และแบ่งปันปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการแสวงหาโอกาส และสร้างคุณค่าโดยการรับเฉพาะความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้เท่านั้น (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

4) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)

การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) หมายถึง การระบุตำแหน่งทางการตลาดที่ยังไม่ได้รับการสังเกตเห็น ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน โดยก้าวข้ามโอกาสที่มีอยู่เดิมไปสู่การใช้แนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ โดยอิงจากขอบเขตของโอกาสที่ได้ขยายออกไป (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

5) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)

ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) หมายถึง การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการบูรณาการการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเข้ากับการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันลึกซึ้ง ซึ่งช่วยเสริมสร้างให้เกิดความหลงใหลในลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการในฐานะคุณค่าหลักขององค์กร (Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเพิ่มผลลัพธ์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการใช้แนวทางที่สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และการขับเคลื่อนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก และพันธมิตร (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

7) การสร้างคุณค่า (Value Creation)

การสร้างคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การค้นพบแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง และบูรณาการผสมผสานทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Alqahtani & Uslay, 2020; Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019)

8) การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่มีอยู่และสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความสามารถเชิงรุกในการรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาส ตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Alqahtani & Uslay, 2020)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.2.2 การพัฒนาองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดผู้ประกอบการ รวมถึงการสรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่แสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)							
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การสร้างคุณค่า (Value Creation)	การสร้างเครือข่าย (Networking)
Morris et al. (2002)	/	/	/	/	/	/	/	
Becherer et al. (2012)	/	/	/	/	/	/	/	
Pane Haden et al. (2016)	/	/	/		/	/	/	
Hamali et al. (2016)	/		/	/	/	/	/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)							
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การสร้างคุณค่า (Value Creation)	การสร้างเครือข่าย (Networking)
Hoque and Awang (2016)	/	/	/	/	/	/	/	
Hendijani Fard and Seyyed Amiri (2018)	/	/	/	/	/	/	/	
Sadiku-Dushi et al. (2019)	/	/	/	/	/	/	/	
Hashem et al. (2020)	/	/	/	/	/			
Alqahtani and Uslay (2020)	/	/	/	/	/	/	/	/
Dhameria et al. (2021)	/		/	/				
Sun and Lee (2022)	/	/	/	/	/	/	/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)							
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การสร้างคุณค่า (Value Creation)	การสร้างเครือข่าย (Networking)
Hilal and Tantawy (2022)	/	/	/	/	/	/	/	
Manishimwe et al. (2022)	/	/	/	/	/	/	/	
Hanaysha and Al-Shaikh (2022)	/	/	/	/	/	/	/	
Sari et al. (2023)	/		/	/	/	/	/	
Zahara et al. (2023)	/	/	/	/	/	/	/	
Al-Shaikh and Hanaysha (2023)	/	/			/	/	/	
Joghee et al. (2023)	/	/	/	/	/		/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)							
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การสร้างคุณค่า (Value Creation)	การสร้างเครือข่าย (Networking)
Sulaiman et al. (2024)	/	/	/	/	/	/	/	
Nwankwo and Kanyangale (2024)	/	/	/		/	/	/	
Tolossa et al. (2024)	/	/	/	/	/	/	/	
Capeli et al. (2025)	/	/	/	/	/	/	/	
Kamarudin et al. (2025)				/			/	
Nyquist et al. (2025)	/	/	/		/	/	/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมคำนิยามและองค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการ จากงานวิจัยที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ ตามที่แสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คำนิยามของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	“การตลาดผู้ประกอบการ หมายถึง การระบุและใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงรุกในการได้มาและรักษาลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างผลกำไร โดยใช้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมในด้านการจัดการความเสี่ยง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่า”	Morris et al. (2002)
	ใช้คำนิยามของ Morris et al. (2002)	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การตลาดผู้ประกอบการ หมายถึง แนวคิดที่มีความคล่องตัว ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและใช้เครือข่าย และการยอมรับความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อการใช้ประโยชน์จากโอกาสอย่างเชิงรุกในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมและการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรในแพลตฟอร์มต่าง ๆ”	Alqahtani and Uslay (2020)
การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ และความเป็นผู้นำของลูกค้าและตลาด”	Morris et al. (2002)
	“การดำเนินการเชิงรุก คือ การตอบสนองต่อโอกาสและทำให้บริษัทมีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของตลาด และเป็นฝ่ายตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการดังกล่าวเป็นกลุ่มแรกๆ”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การดำเนินการเชิงรุก คือ ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ก่อนการแข่งขัน”	Alqahtani and Uslay (2020)

ตารางที่ 2.2 คำนิยามของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การกำหนดบริบทของผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการจัดการพอร์ตโฟลิโอของนวัตกรรมและความสามารถในระดับองค์กรในการรักษาการไหลของแนวคิดใหม่ที่มีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกซึ่งสามารถแปลเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ/หรือตลาดใหม่”	Morris et al. (2002)
	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการรักษากระแสความคิดใหม่ๆ ที่สามารถตีความไปเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยี หรือตลาดใหม่ๆ ได้”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นแนวทางทั่วทั้งองค์กรในการเบี่ยงเบนจากสภาพที่เป็นอยู่โดยนำเอาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ แนะนำว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นแนวทางทางเลือกในการใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด”	Alqahtani and Uslay (2020)
การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ การจัดการความเสี่ยงผ่านนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นและการเรียนรู้ขององค์กรที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามอย่างเปิดเผยในการระบุปัจจัยความเสี่ยง จากนั้นจึงบรรเทาหรือแบ่งปันปัจจัยเหล่านั้น”	Morris et al. (2002)
	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ ความสามารถของบริษัทในการใช้การดำเนินการที่คำนวณได้เพื่อลดความเสี่ยงในการแสวงหาโอกาส”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ การสร้างคุณค่าและใช้ประโยชน์จากโอกาสในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อบรรเทาความเสี่ยงและทำให้แน่ใจว่าจะเสี่ยงเฉพาะเท่าที่สามารถสูญเสียได้เท่านั้น”	Alqahtani and Uslay (2020)

ตารางที่ 2.2 คำนิยามของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	“การมุ่งเน้นโอกาส คือ กลยุทธ์ที่เน้นผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่โดยอิงตามขอบเขตโอกาสที่ขยายออกไป และตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่มีใครสังเกตเห็นซึ่งเป็นแหล่งที่มาของศักยภาพในการทำกำไรอย่างยั่งยืน”	Morris et al. (2002)
	“การมุ่งเน้นโอกาส หมายถึง ตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่มีใครสังเกตเห็นซึ่งเป็นแหล่งที่มาของศักยภาพในการทำกำไรที่ยั่งยืน”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การมุ่งเน้นโอกาส คือ การที่ควรจะไปไกลกว่าการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ก่อนแล้ว”	Alqahtani and Uslay (2020)
ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	“ความเข้มข้นของลูกค้า คือ การโต้ตอบที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีกลยุทธ์ โดยนำลูกค้าเข้ามาสู่การวางแผนและการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับฐานลูกค้าของบริษัท”	Morris et al. (2002)
	“ความเข้มข้นของลูกค้า คือ การสร้างความหลงใหลให้กับลูกค้าและการยอมรับของพนักงานด้วยผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นค่านิยมหลักของบริษัท”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขับเคลื่อนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการทำมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง”	Morris et al. (2002)
	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของบริษัทในการเข้าถึงทรัพยากรเพื่อทำสิ่งต่างๆ มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงโดยใช้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และพยายามเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมอยู่เสมอ”	Alqahtani and Uslay (2020)

ตารางที่ 2.2 คำนิยามของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	“การสร้างคุณค่า คือ กลยุทธ์ที่เน้นคุณค่าซึ่งออกแบบขึ้นโดยคำนึงถึงความใกล้ชิดลูกค้า การค้นหาแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง และสร้างการผสมผสานทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อสร้างมูลค่า”	Morris et al. (2002)
	“การสร้างคุณค่า คือ การค้นหาแหล่งที่มาของมูลค่าลูกค้าที่ไม่ได้ใช้และสร้างการรวมแหล่งที่มาที่พิเศษเฉพาะเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”	Sadiku-Dushi et al. (2019)
	“การสร้างคุณค่า คือ ผลลัพธ์ของกิจกรรมการประกอบการที่องค์กรดำเนินการ คุณค่าจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรค้นพบพื้นที่ที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อบูรณาการทรัพยากรและตอบสนองความต้องการของลูกค้า”	Alqahtani and Uslay (2020)
การสร้างเครือข่าย (Networking)	“การสร้างเครือข่าย คือ แนวโน้มขององค์กรที่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเชิงรุกในการรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน”	Alqahtani and Uslay (2020)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และการกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการสำหรับการวิจัย ตามที่แสดงในตารางที่ 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 และ 2.7

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบองค์ประกอบใหม่และกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบเดิมและคำนิยามเดิมที่มีความสอดคล้องกันจากงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ งานของ Morris et al. (2002), Sadiku-Dushi et al. (2019) และ Alqahtani and Uslay (2020) ซึ่งเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงลักษณะของตัวแปรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การพิจารณารวมองค์ประกอบใดเข้าด้วยกันในการออกแบบองค์ประกอบใหม่นั้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1) ความหมายซ้อนทับกัน: องค์ประกอบมีนิยามหรือคำอธิบายที่ใกล้เคียงกัน หรือสื่อถึงพฤติกรรม/ลักษณะเดียวกัน
2) ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา: มีเนื้อหาที่สนับสนุนหรือเสริมกันในทางแนวคิด
3) สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี: แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้อธิบายตัวแปรสนับสนุนการรวมองค์ประกอบเหล่านั้นเข้าด้วยกัน
4) บริบทของงานวิจัย: เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง สภาพแวดล้อม หรือพื้นที่วิจัย
5) ความสามารถในการวัด: เมื่อรวมแล้วสามารถออกแบบตัวชี้วัด (Indicators) ที่วัดได้จริง

การออกแบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแม่นยำในการวัดตัวแปร และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในบริบทที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.3 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) = “นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)”

งานวิจัย	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	งานวิจัย	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)
Morris et al. (2002)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ และความเป็นผู้นำของลูกค้าและตลาด”	Morris et al. (2002)	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การกำหนดบริบทของผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการจัดการพอร์ตโฟลิโอของนวัตกรรมและความสามารถในระดับองค์กรในการรักษาการไหลของแนวคิดใหม่ที่มีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกซึ่งสามารถแปลเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ/หรือตลาดใหม่”	นวัตกรรมเชิงรุก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว โดยการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอของแนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ก่อนคู่แข่ง
Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ การตอบสนองต่อโอกาสและทำให้บริษัทมีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของตลาด และเป็นฝ่ายตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการดังกล่าวเป็นกลุ่มแรกๆ”	Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการรักษากระแสความคิดใหม่ๆ ที่สามารถตีความไปเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยี หรือตลาดใหม่ๆ ได้”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.3 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) = “นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)” (ต่อ)

งานวิจัย	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	งานวิจัย	การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)
Alqahtani and Uslay (2020)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ก่อนการแข่งขัน”	Alqahtani and Uslay (2020)	“การสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นแนวทางทั่วทั้งองค์กรในการเบี่ยงเบนจากสภาพที่เป็นอยู่โดยนำเอาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ แนะนำว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นแนวทางทางเลือกในการใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด”	
Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของตลาด โดยการกำหนดตำแหน่งใหม่ในตลาด เป็นผู้นำลูกค้าและตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ก่อนคู่แข่งขัน	Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องขององค์กรในการกำหนดบริบทของผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่โดยการจัดการกลุ่มแนวคิดใหม่ๆ ทั้งจากแรงจูงใจภายในและภายนอก เพื่อรักษาการไหลของนวัตกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ เทคโนโลยี หรือตลาดใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดการเบี่ยงเบนจากสภาพที่เป็นอยู่และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด	

ตารางที่ 2.4 ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) + การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) = “การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)”

งานวิจัย	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	งานวิจัย	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)
Morris et al. (2002)	“ความเข้มข้นของลูกค้า คือ การโต้ตอบที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีกลยุทธ์ โดยนำลูกค้าเข้ามาสู่การวางแผนและการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับฐานลูกค้าของบริษัท”	Morris et al. (2002)	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ การจัดการความเสี่ยงผ่านนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นและการเรียนรู้ขององค์กรที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามอย่างเปิดเผยในการระบุปัจจัยความเสี่ยง จากนั้นจึงบรรเทาหรือแบ่งปันปัจจัยเหล่านั้น”	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าร่วมกับการยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ โดยการบูรณาการลูกค้าเข้ากับการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้ง และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กรในการระบุบรรเทา และแบ่งปันปัจจัยเสี่ยง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงและสร้างคุณค่า
Sadiku-Dushi et al. (2019)	“ความเข้มข้นของลูกค้า คือ การสร้างความหลงใหลให้กับลูกค้าและการยอมรับของพนักงานด้วยผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นค่านิยมหลักของบริษัท”	Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ ความสามารถของบริษัทในการใช้การดำเนินการที่คำนวณได้เพื่อลดความเสี่ยงในการแสวงหาโอกาส”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.4 ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) + การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) = “การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)” (ต่อ)

งานวิจัย	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity)	งานวิจัย	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)
Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	ความเข้มข้นของลูกค้า หมายถึง การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยบูรณาการเข้ากับการวางแผนและการดำเนินงานของบริษัท เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันลึกซึ้ง จึงช่วยส่งเสริมความหลงใหลในตัวลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการในฐานะค่านิยมหลักของบริษัท	Alqahtani and Uslay (2020)	“การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ คือ การสร้างคุณค่าและใช้ประโยชน์จากโอกาสในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อบรรเทาความเสี่ยงและทำให้แน่ใจว่าจะเสี่ยงเฉพาะเท่าที่สามารถสูญเสียได้เท่านั้น”	
		Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อระบุ บรรเทา และแบ่งปันปัจจัยความเสี่ยง ลดความเสี่ยงในการแสวงหาโอกาส และสร้างมูลค่า	

ตารางที่ 2.5 การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) + การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) = “การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)”

งานวิจัย	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	งานวิจัย	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)
Morris et al. (2002)	“การมุ่งเน้นโอกาส คือ กลยุทธ์ที่เน้นผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่โดยอิงตามขอบเขตโอกาสที่ขยายออกไป และตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่มีใครสังเกตเห็นซึ่งเป็นแหล่งที่มาของศักยภาพในการทำกำไรอย่างยั่งยืน”	Morris et al. (2002)	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขับเคลื่อนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการทำมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง”	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส หมายถึง การระบุตำแหน่งทางการตลาดที่ยังไม่ถูกสังเกตเห็น ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน และการใช้ทรัพยากรผ่านการเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมและการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก และพันธมิตร เพื่อใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่
Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การมุ่งเน้นโอกาส หมายถึง ตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่มีใครสังเกตเห็นซึ่งเป็นแหล่งที่มาของศักยภาพในการทำกำไรที่ยั่งยืน”	Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของบริษัทในการเข้าถึงทรัพยากรเพื่อทำสิ่งต่างๆ มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.5 การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) + การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) = “การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)” (ต่อ)

งานวิจัย	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus)	งานวิจัย	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)
Alqahtani and Uslay (2020)	“การมุ่งเน้นโอกาส คือ การที่ควรจะไปไกลกว่าการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ก่อนแล้ว”	Alqahtani and Uslay (2020)	“การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงโดยใช้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และพยายามเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมอยู่เสมอ”	
Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การมุ่งเน้นโอกาส หมายถึง การระบุตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่มีใครสังเกตเห็นซึ่งมีศักยภาพในการทำกำไรที่ยั่งยืน โดยขยายขอบเขตโอกาสที่มีอยู่เดิมเพื่อใช้แนวทางที่เน้นผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ โดยอิงจากขอบเขตโอกาสที่ขยายออกไป	Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำสิ่งต่างๆ ให้ได้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง โดยการเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และการขับเคลื่อนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก และพันธมิตร	

ตารางที่ 2.6 การสร้างคุณค่า (Value Creation) + การสร้างเครือข่าย (Networking) = “การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)”

งานวิจัย	การสร้างคุณค่า (Value Creation)	งานวิจัย	การสร้างเครือข่าย (Networking)	การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)
Morris et al. (2002)	“การสร้างคุณค่า คือ กลยุทธ์ที่เน้นคุณค่าซึ่งออกแบบขึ้นโดยคำนึงถึงความใกล้ชิดลูกค้า การค้นหาแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง และสร้างการผสมผสานทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อสร้างมูลค่า”	Alqahtani and Uslay (2020)	“การสร้างเครือข่าย คือ แนวโน้มขององค์กรที่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเชิงรุกในการรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน”	การสร้างเครือข่ายคุณค่า หมายถึง การค้นพบแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง การบูรณาการทรัพยากรในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเพื่อรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงรุก อันนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
Sadiku-Dushi et al. (2019)	“การสร้างคุณค่า คือ การค้นหาแหล่งที่มาของมูลค่าลูกค้าที่ไม่ได้ใช้และสร้างการรวมแหล่งที่มาที่พิเศษเฉพาะเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”			
Alqahtani and Uslay (2020)	“การสร้างคุณค่า คือ ผลลัพธ์ของกิจกรรมการประกอบการที่องค์กรดำเนินการ คุณค่าจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรค้นพบพื้นที่ที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อบูรณาการทรัพยากรและตอบสนองความต้องการของลูกค้า”			
Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)	การสร้างคุณค่า หมายถึง การค้นพบแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง และผสานรวมทรัพยากรที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สำหรับการวิจัย

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	**ภาษาไทย:** การตลาดผู้ประกอบการ หมายถึง แนวทางพลวัตที่ผสมผสานนวัตกรรมเชิงรุก การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส และการสร้างเครือข่ายคุณค่า เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย **ภาษาอังกฤษ:** Entrepreneurial marketing is a dynamic approach that combines proactive innovation, customer-centric risk management, opportunistic resource leveraging, and value network creation to swiftly respond to market changes and create sustainable value for all stakeholders.		Alqahtani and Uslay (2020); Morris et al. (2002); Sadiku-Dushi et al. (2019)
นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**ภาษาไทย:** นวัตกรรมเชิงรุก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว โดยการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอของแนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ก่อนคู่แข่ง	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Proactive innovation is the organizational ability to anticipate and swiftly respond to market changes by continuously managing a portfolio of new ideas, leading to innovations in products, services, processes, and markets, thereby capitalizing on opportunities ahead of the competition.		
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**ภาษาไทย:** การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าร่วมกับการยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ โดยการบูรณาการลูกค้าเข้ากับการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้ง และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กรในการระบุ บรรเทา และแบ่งปันปัจจัยเสี่ยง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงและสร้างคุณค่า **ภาษาอังกฤษ:** Customer-centric risk management refers to focusing on customer interactions with calculated risk-taking, integrating customers into planning and operations to build deep relationships, and leveraging innovation and organizational learning to identify, mitigate, and share risk factors, thereby reducing risks and creating value.	ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) + การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

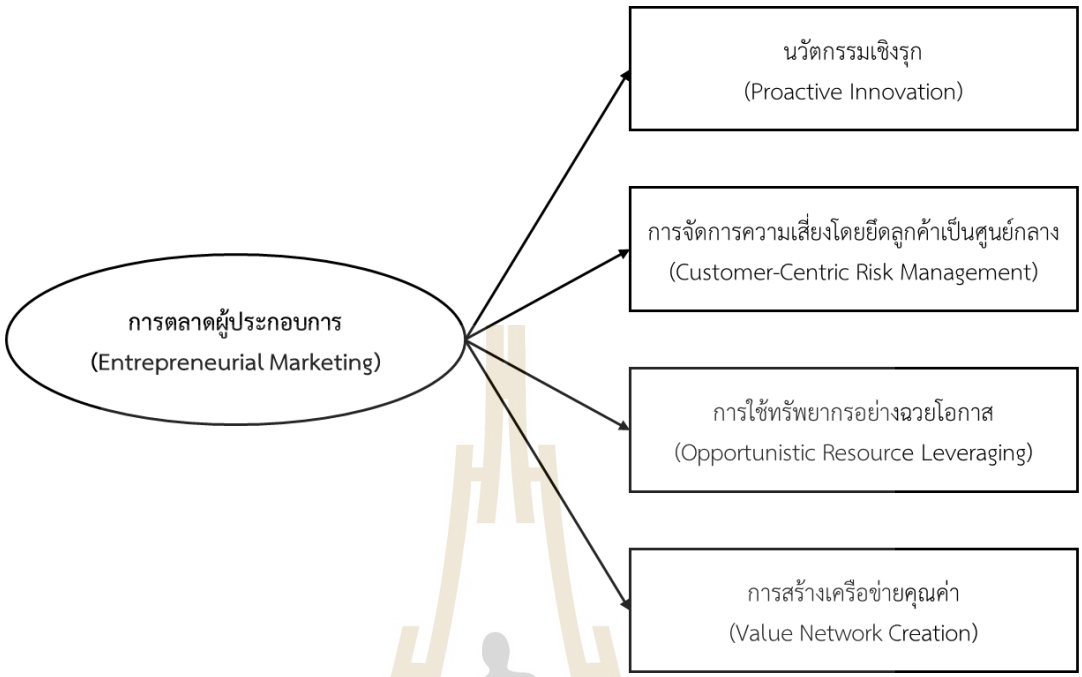
ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**ภาษาไทย:** การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส หมายถึง การระบุตำแหน่งทางการตลาดที่ยังไม่ถูกสังเกตเห็น ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน และการใช้ทรัพยากรผ่านการเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมและการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก และพันธมิตร เพื่อใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ **ภาษาอังกฤษ:** Opportunistic resource leveraging is the identification of unnoticed market positions offering sustainable profit potential and the leveraging of resources by accessing additional resources and making decisions on core processes, outsourcing, and alliances to capitalize on new products and markets.	การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) + การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging)	
การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**ภาษาไทย:** การสร้างเครือข่ายคุณค่า หมายถึง การค้นพบแหล่งที่มาของคุณค่าที่ลูกค้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง การบูรณาการทรัพยากรในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเพื่อรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงรุก อันนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	การสร้างคุณค่า (Value Creation) + การสร้างเครือข่าย (Networking)	

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Value network creation is discovering untapped sources of customer value, integrating unique combinations of resources, and leveraging networks to proactively recognize and exploit opportunities, creating value for all stakeholders.		

หมายเหตุ: ข้อมูลนี้ได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่นำเสนอในบทที่ 4

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



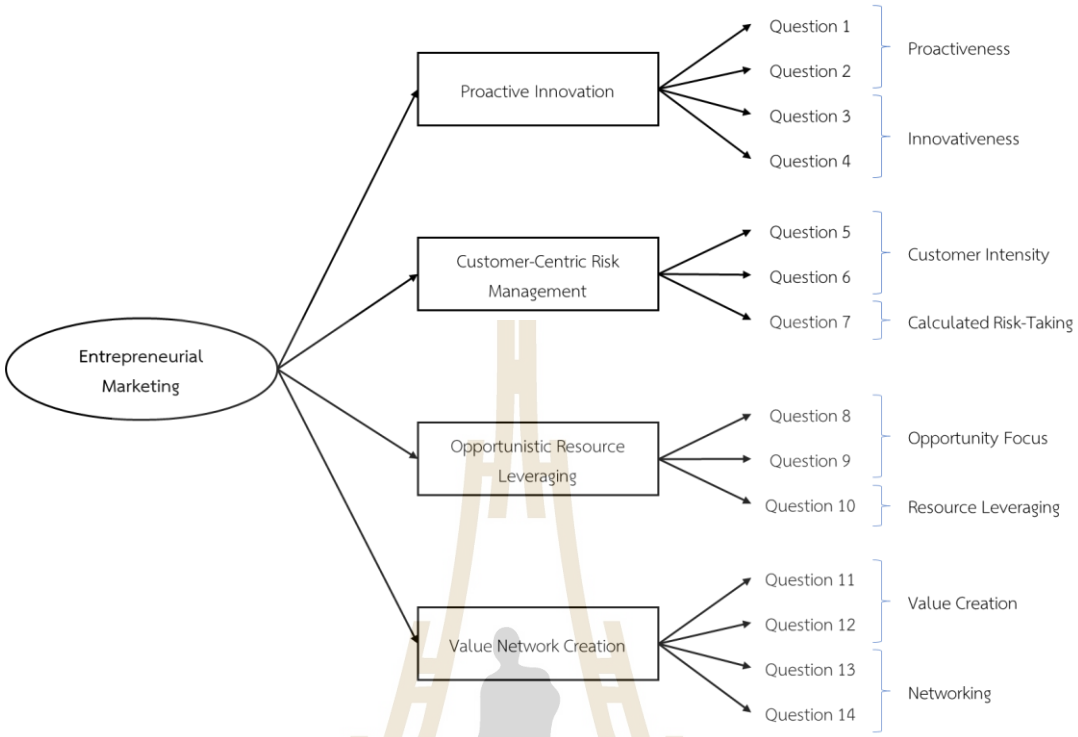
รูปภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการตลาดผู้ประกอบการสำหรับการวิจัย

จากรูปภาพที่ 2.2 การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)
2) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)
3) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)
4) การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)

ขั้นตอนที่ 4: ออกแบบและพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบข้อคำถามของแบบสอบถามที่สะท้อนแนวคิดเดิม แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์ประกอบใหม่ของตัวแปรแฝง การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดองค์ประกอบใหม่ หรือเพื่อพัฒนาตัวแปรสังเกตได้ใหม่ที่สามารถทำหน้าที่แทนองค์ประกอบเดิมได้อย่างเหมาะสม โดยข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อจะทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) ขององค์ประกอบใหม่ดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างของการออกแบบแสดงไว้ในรูปภาพที่ 2.3



รูปภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของการตลาดผู้ประกอบการและข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ

หมายเหตุ: รูปภาพนี้ได้รับการปรับปรุงและอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แสดงในบทที่ 4

ขั้นตอนที่ 5: ยืนยันองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และคำนิยามเชิงปฏิบัติการ ของการตลาดผู้ประกอบการสำหรับการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First-order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของการจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในแต่ละตัว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของตัวแปรแฝงในแต่ละตัวว่ามีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 6: การสรุป ปรับปรุง และแก้ไของค์ประกอบรวมถึงคำนิยามเชิงปฏิบัติการของการตลาดผู้ประกอบการสำหรับการวิจัย อ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้รับการยืนยันผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2.3 ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

2.3.1 นิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

Christopher and Peck (2004) ได้ให้คำนิยามของ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ว่าเป็น “ความสามารถของระบบในการกลับสู่สภาวะเดิมหรือเปลี่ยนไปสู่สภาวะใหม่ที่พึงประสงค์มากขึ้นหลังจากเกิดการรบกวน”

Kamalahmadi and Parast (2016) ได้ให้คำนิยามของ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ว่าเป็น “ความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานในการลดโอกาสที่จะเผชิญกับความผันผวนที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ต้านทานการแพร่กระจายของความผันผวน โดยคงไว้ซึ่งการรักษาการควบคุมโครงสร้างและหน้าที่ต่าง ๆ พร้อมฟื้นตัวและตอบสนองด้วยแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้สามารถข้ามผ่านสถานการณ์ความผันผวนและฟื้นฟูห่วงโซ่อุปทานให้กลับสู่สภาวะการดำเนินงานที่แข็งแกร่งอีกครั้ง”

Hosseini et al. (2019) ได้ให้คำนิยามของ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ว่าเป็น “ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการดูดซับของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในห่วงโซ่เพื่อขจัดและต้านทานผลกระทบจากความไม่แน่นอน มีจุดประสงค์เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักและการกระจายของผลกระทบเหล่านั้น โดยอาศัยความสามารถในการปรับตัว ทั้งยังสามารถฟื้นฟูประสิทธิภาพการทำงานให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างคุ้มค่าด้านต้นทุน โดยใช้ศักยภาพในการฟื้นฟูเมื่อความสามารถในการดูดซับและการปรับตัวไม่เพียงพอต่อการรับมือกับสถานการณ์”

ในสภาวะที่โลกเผชิญกับความซับซ้อนและกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทวีความรุนแรงขึ้น ประกอบกับความเสี่ยงที่เกิดจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ SMEs ซึ่งมีบทบาทในห่วงโซ่อุปทานโลกต้องเผชิญกับความเสี่ยงเชิงระบบในระดับที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การจัดเตรียมข้อมูลเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเสริมสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่น ได้แก่ การมีมุมมองที่ชัดเจนต่อเครือข่ายซัพพลาย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนองอย่างทันท่วงที แม้ว่า SMEs จะถือเป็นหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจโลก แต่โดยทั่วไปมักเลือกใช้แนวทางการรอดูสถานการณ์ (wait-and-see) ในช่วงวิกฤตเพื่อลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์เชิงรุกสามารถเพิ่มศักยภาพในการจัดการกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bazile & Su, 2024)

อุปสรรคที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นของ SMEs ในช่วงที่เกิดความปั่นป่วน ประกอบด้วยข้อจำกัดทางการเงิน การมีแหล่งวัตถุดิบทางเลือกที่จำกัด การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และความล่าช้าในการสนับสนุนจากภาครัฐ รวมถึงการดำเนินนโยบาย (Phan et al., 2023) ในบริบทของประเทศ

เศรษฐกิจเกิดใหม่ กระบวนการสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานของ SMEs เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ซึ่งต้องพิจารณาทั้งความสามารถภายในองค์กรและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และความแข็งแกร่ง มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการขาย การตลาด และการผลิต ตัวอย่างเช่น SMEs ที่นำแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เน้นความยืดหยุ่นและความคล่องตัวมาใช้ มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าในช่วงที่เกิดการหยุดชะงัก (Alshahrani & Salam, 2022)

ความร่วมมือและการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs โดยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับซัพพลายเออร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยสนับสนุนการแบ่งปันทรัพยากรและการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตการณ์ ทั้งนี้ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว รวมถึงการทำงานร่วมกันและการจ้างบุคคลภายนอก ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์หลักสำหรับ SMEs โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่มีความผันผวน เช่น การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 (Manathunge et al., 2021) ในทำนองเดียวกัน SMEs ที่มีส่วนร่วมในกลุ่มพันธมิตรสามารถเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเรียลไทม์ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งตอกย้ำถึงบทบาทสำคัญของความร่วมมือที่แข็งแกร่งในการสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Kohli & Malik, 2025)

แม้ว่า SMEs จะมีข้อได้เปรียบหลากหลาย แต่ยังคงเผชิญกับอุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางการเงิน ช่องว่างทางเทคโนโลยี และการขาดความตระหนักถึงความเสี่ยง ซึ่งล้วนส่งผลให้ SMEs ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการแทรกแซงเชิงกลยุทธ์ เช่น การส่งเสริมศักยภาพด้านดิจิทัล การนำเทคโนโลยีที่มีความคุ้มค่ามาใช้ และการได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการสร้างความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Nakandala et al., 2024; Thomas & Sunny, 2025) นอกจากนี้ SMEs ยังคงเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายในการสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเกิดจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องผนวกรวมองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์หลายประการ ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility) การสำรอง (Redundancy) ความไว้วางใจ (Trust) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) ทัศนวิสัย (Visibility) ความเร็ว (Velocity) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และความคล่องตัว (Agility) ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทสำคัญในการคงความต่อเนื่องของการดำเนินงานและบรรเทาความเสี่ยงจากการหยุดชะงักได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการสำรอง (Redundancy) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งช่วยให้ SMEs สามารถปรับตัวต่อความไม่ต่อเนื่องและความหยุดชะงักที่เกิดขึ้นได้ ทั้งยังส่งเสริมให้การดำเนินงานยังคงต่อเนื่องได้โดยไม่สะดุด ความยืดหยุ่นและการสำรองทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากการบริหารจัดการที่ผสานกันอย่างเหมาะสมระหว่างสองปัจจัยนี้ ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นโดยเปลี่ยนผ่านห่วงโซ่อุปทานผ่าน 4 สถานะ ได้แก่ ความเปราะบาง (Vulnerable) ความแข็งแกร่ง (Robust) ระบบลีน (Lean) และความยืดหยุ่น (Resilient) กรอบการจัดการที่ได้รับการพัฒนาในบริบทนี้มุ่งเน้นบทบาทที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันระหว่างความยืดหยุ่นและการสำรอง โดยความยืดหยุ่นให้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในด้านการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน (Yang et al., 2024) ในขณะที่การสำรองทำหน้าที่เป็นเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดผ่านการรวมกำลังการผลิตเพิ่มเติม หรือการจัดหาแหล่งผู้ผลิตทางเลือก (Shekarian & Mellat Parast, 2020)

ความไว้วางใจ (Trust) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของระบบ เนื่องจากมีส่วนสนับสนุน การสื่อสารที่ชัดเจน การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันข้อมูลอย่างต่อเนื่อง อันเอื้อต่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การจัดการโลจิสติกส์ร่วม และการสนับสนุนด้านการเงิน โดยเฉพาะในบริบทของห่วงโซ่อุปทานที่เสี่ยงต่อภัยพิบัติ ความไว้วางใจช่วยสร้างความยืดหยุ่นผ่านการพึ่งพาอาศัยกันและการทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ (Umar & Wilson, 2021) ทั้งนี้ การทำงานร่วมกันยังทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทัศนวิสัย ความแข็งแกร่ง ความรวดเร็ว และความยืดหยุ่น ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการรักษาประสิทธิภาพของระบบในช่วงเวลาที่เกิดความปั่นป่วน (Juan et al., 2022)

การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) และทัศนวิสัย (Visibility) ในห่วงโซ่อุปทานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ SMEs โดยช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน การแบ่งปันข้อมูลที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มความคล่องตัว โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ในห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ การเรียนรู้ภายในองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้จากผู้จัดหาและผลลัพธ์ด้านความยืดหยุ่น (Huo et al., 2020) นอกจากนี้ทัศนวิสัยหรือการมองเห็นในห่วงโซ่อุปทานยังช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการ ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อตลาดเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว (Juan et al., 2022)

ความคล่องตัว (Agility) และความเร็ว (Velocity) ได้รับการยอมรับมากขึ้นว่าเป็นปัจจัยยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ในตลาดที่มีความผันผวน ความสามารถของ SMEs ในการนำความคล่องตัวมาใช้ในห่วงโซ่อุปทานถือเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเป็นปัจจัยที่สนับสนุนทั้งความยืดหยุ่นทางการตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเอื้อต่อการเปิดตัวผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว ปรับแต่งผลิตภัณฑ์ได้ตรงความต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Oyeyemi et al., 2024) การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถด้านซัพพลายเชนดิจิทัล (Digital Supply Chain Capabilities) และการผสานรวมกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของ SMEs โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจภายในห่วงโซ่อุปทาน ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Obiri-Yeboah et al., 2025) นอกจากนี้ ความคล่องตัวของระบบสารสนเทศยังส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีความแข็งแกร่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความเร็วของห่วงโซ่อุปทานในบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Gupta et al., 2019)

องค์ประกอบที่สำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Dimensions of Supply Chain Resilience) ได้แก่

1) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผิดปกติ สามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้ความพยายามและเวลาน้อยที่สุด (Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

2) การสำรอง (Redundancy)

การสำรอง (Redundancy) หมายถึง การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์และการเลือกใช้ที่มีการจัดหาซัพพลายเออร์หลายราย การเก็บสต็อกสินค้าสำรอง ความสามารถในการผลิตส่วนเกิน และซัพพลายเออร์สำรองในห่วงโซ่อุปทาน โดยการใช้กำลังการผลิตสำรองและสินค้าคงคลังที่สามารถนำมาใช้ในช่วงวิกฤตเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น (Christopher & Peck, 2004; Kamalahmadi & Parast, 2016)

3) ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นที่บุคคลหรือองค์กรมีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยอำนวยความสะดวกต่อความร่วมมือและการทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กรและระหว่างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน (Kamalahmadi & Parast, 2016)

4) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)

การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) หมายถึง ลำดับความสำคัญหลักสำหรับการทำงานร่วมกันและการลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานก่อน ระหว่าง และหลังเกิดการหยุดชะงัก ซึ่งช่วยส่งเสริมการสื่อสารและบรรเทาความเสี่ยงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบในการจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

5) ทัศนวิสัย (Visibility)

ทัศนวิสัย (Visibility) หมายถึง การมีมุมมองที่ชัดเจนต่อสินค้าคงคลังทั้งในส่วนต้นน้ำและปลายน้ำ เงื่อนไขของอุปสงค์และอุปทาน กำหนดการการผลิตและการจัดซื้อ รวมถึงสถานะของสินทรัพย์ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อม โดยเกี่ยวข้องกับการระบุเอกลักษณ์ ตำแหน่งที่ตั้ง และสถานะของหน่วยงานที่เคลื่อนที่ผ่านห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกบันทึกในรูปแบบข้อความเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมวันที่และเวลาที่วางแผนและเกิดขึ้นจริงของเหตุการณ์เหล่านั้น (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

6) ความเร็ว (Velocity)

ความเร็ว (Velocity) ซึ่งกำหนดจากระยะทางต่อเวลา (distance over time) หมายถึง ระยะเวลารวมที่ใช้ในการขนส่งสินค้าและวัสดุตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางของห่วงโซ่อุปทาน และในกรณีที่เกิดเหตุการณ์เสี่ยง ความเร็วจะเป็นตัวกำหนดการสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อหน่วยเวลา (Christopher & Peck, 2004; Kamalahmadi & Parast, 2016)

7) การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หมายถึง ความสามารถขององค์กรอิสระสองแห่งหรือมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และส่งเสริมการสร้างและการแบ่งปันความรู้ โดยมีเป้าหมายในการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติการในห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

8) ความคล่องตัว (Agility)

ความคล่องตัว (Agility) หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ในด้านอุปสงค์หรืออุปทานอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และมีประสิทธิภาพทางต้นทุน โดยการปรับเปลี่ยนการกำหนดโครงสร้างเริ่มต้นที่มีเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทานนั้น (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016)

2.3.2 การพัฒนาองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสรุปองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่แสดงในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 สรุปองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)							
	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การสำรอง (Redundancy)	ความไว้วางใจ (Trust)	การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	ทัศนวิสัย (Visibility)	ความเร็ว (Velocity)	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	ความคล่องตัว (Agility)
Christopher and Peck (2004)		/			/	/	/	/
Ponomarov and Holcomb (2009)	/	/		/	/		/	/
Pettit et al. (2010)	/				/		/	
Jüttner and Maklan (2011)	/				/	/	/	
Wieland and Wallenburg (2013)					/			/
Pettit et al. (2013)	/				/		/	
Johnson et al. (2013)	/				/	/	/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.8 สรุปองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)							
	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การสำรอง (Redundancy)	ความไว้วางใจ (Trust)	การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	ทัศนวิสัย (Visibility)	ความเร็ว (Velocity)	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	ความคล่องตัว (Agility)
Brandon-Jones et al. (2014)				/	/			
Hohenstein et al. (2015)	/	/		/	/		/	/
Scholten and Schilder (2015)	/				/	/	/	
Tukamuhabwa et al. (2015)	/	/					/	/
Chowdhury and Quaddus (2016)	/	/			/		/	
Kamalahmadi and Parast (2016)	/	/	/	/	/	/	/	/
Chowdhury and Quaddus (2017)	/			/			/	
Datta (2017)							/	/
Kochan and Nowicki (2018)	/	/			/	/	/	/
Stone and Rahimifard (2018)	/	/	/		/	/	/	/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.8 สรุปองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)							
	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การสำรอง (Redundancy)	ความไว้วางใจ (Trust)	การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	ทัศนวิสัย (Visibility)	ความเร็ว (Velocity)	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	ความคล่องตัว (Agility)
Namdar et al. (2018)					/		/	
Lima et al. (2018)	/	/	/	/	/		/	/
Hosseini et al. (2019)	/			/	/		/	/
Dubey et al. (2019)			/	/	/			
Scholten et al. (2019)	/				/	/	/	
Shishodia et al. (2023)	/	/		/	/		/	/
Wahyudhi et al. (2024)							/	/
Aem-on et al. (2024)	/			/	/		/	/
Ghobakhloo et al. (2025)	/				/		/	/
Hossain et al. (2025)	/				/		/	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมคำนิยามและองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน จากงานวิจัยที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ ตามที่แสดงในตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 คำนิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง ความสามารถของระบบในการกลับสู่สภาวะเดิมหรือเปลี่ยนไปสู่สภาวะใหม่ที่พึงประสงค์มากขึ้นหลังจากเกิดการรบกวน”	Christopher and Peck (2004)
	“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานในการลดโอกาสที่จะเผชิญกับความผันผวนที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ต้านทานการแพร่กระจายของความผันผวนโดยคงไว้ซึ่งการรักษาการควบคุมโครงสร้างและหน้าที่ต่าง ๆ พร้อมฟื้นตัวและตอบสนองด้วยแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้สามารถข้ามผ่านสถานการณ์ความผันผวนและฟื้นฟูห่วงโซ่อุปทานให้กลับสู่สภาวะการดำเนินงานที่แข็งแกร่งอีกครั้ง”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการดูดซับของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในห่วงโซ่เพื่อขจัดและต้านทานผลกระทบจากความไม่แน่นอน มีจุดประสงค์เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักและการกระจายของผลกระทบเหล่านั้น โดยอาศัยความสามารถในการปรับตัว ทั้งยังสามารถฟื้นฟูประสิทธิภาพการทำงานให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างคุ้มค่าด้านต้นทุน โดยใช้ศักยภาพในการฟื้นฟูเมื่อความสามารถในการดูดซับและการปรับตัวไม่เพียงพอต่อการรับมือกับสถานการณ์”	Hosseini et al. (2019)

ตารางที่ 2.9 คำนิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	“ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการดำรงตำแหน่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่ปกติได้ดีขึ้น และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถของบริษัทและองค์กรที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ความพยายามและเวลาที่น้อยที่สุด”	Hosseini et al. (2019)
การสำรอง (Redundancy)	“การสำรอง คือ การใช้กำลังการผลิตและสินค้าคงคลังสำรองอย่างมีกลยุทธ์และแบบเลือกสรร ซึ่งสามารถเรียกใช้ได้ในช่วงวิกฤตเพื่อรับมือ”	Christopher and Peck (2004)
	“การสำรอง หมายถึง แนวทางปฏิบัติในการมีซัพพลายเออร์หลายราย สต๊อกสำรอง กำลังการผลิตส่วนเกิน และซัพพลายเออร์สำรองในห่วงโซ่อุปทาน”	Kamalahmadi and Parast (2016)
ความไว้วางใจ (Trust)	“ความไว้วางใจ คือ ความเชื่อมั่นที่บุคคลหรือองค์กรมีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยอำนวยความสะดวกต่อความร่วมมือและการทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กรและระหว่างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน”	Kamalahmadi and Parast (2016)
การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	“การแบ่งปันข้อมูล คือ สิ่งสำคัญลำดับแรกสำหรับการทำงานร่วมกันและการลดความเสี่ยงเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญก่อน ระหว่าง และหลังการหยุดชะงัก เพื่อเพิ่มความสามารถของระบบในการรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคต”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“การแบ่งปันข้อมูล คือ ความสามารถในการบรรเทาความเสี่ยงในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทาน โดยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทานทั้งก่อนและหลังการหยุดชะงัก”	Hosseini et al. (2019)

ตารางที่ 2.9 คำนิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ทัศนวิสัย (Visibility)	“ทัศนวิสัย หมายถึง มุมมองที่ชัดเจนของสินค้าคงคลังต้นน้ำและปลายน้ำ เงื่อนไขอุปสงค์และอุปทาน และตารางการผลิตและการจัดซื้อ”	Christopher and Peck (2004)
	“ทัศนวิสัย เป็นความรู้เกี่ยวกับสถานะของสินทรัพย์ปฏิบัติการและสภาพแวดล้อม”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“ทัศนวิสัย หมายถึง อัตลักษณ์ สถานที่ และสถานะของหน่วยงานที่เปลี่ยนผ่านห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งบันทึกไว้ในข้อความที่ทันท่วงทีเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมด้วยวันที่/เวลาที่วางแผนไว้และตามจริงของเหตุการณ์เหล่านี้”	Hosseini et al. (2019)
ความเร็ว (Velocity)	“ความเร็ว หมายถึง ระยะทางต่อเวลา โดยอ้างอิงถึงเวลาในการขนส่งตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง นั่นคือ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และวัสดุจากปลายด้านหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกด้านหนึ่ง”	Christopher and Peck (2004)
	“ความเร็ว หมายถึง ระยะทางต่อเวลา ซึ่งในเหตุการณ์ความเสี่ยงจะกำหนดความสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อหน่วยเวลา”	Kamalahmadi and Parast (2016)
การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	“การทำงานร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสามารถลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และอำนวยความสะดวกในการสร้างและแบ่งปันความรู้”	Christopher and Peck (2004)
	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถของบริษัทอิสระสองแห่งหรือมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนและดำเนินการห่วงโซ่อุปทานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน”	Hosseini et al. (2019)

ตารางที่ 2.9 คำนิยามของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความคล่องตัว (Agility)	“ความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทาน คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ของอุปสงค์หรืออุปทาน”	Christopher and Peck (2004)
	“ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วโดยปรับเปลี่ยนการกำหนดค่าที่เสถียรเริ่มแรก”	Kamalahmadi and Parast (2016)
	“ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของบริษัทในห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และคุ้มต้นทุนต่อการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์หรืออุปทานอย่างกะทันหัน”	Hosseini et al. (2019)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และการกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน สำหรับการวิจัย ตามที่แสดงในตารางที่ 2.10, 2.11, 2.12, 2.13 และ 2.14

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบองค์ประกอบใหม่และกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบเดิมและคำนิยามเดิมที่มีความสอดคล้องกันจากงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ งานของ Christopher and Peck (2004), Kamalahmadi and Parast (2016) และ Hosseini et al. (2019) ซึ่งเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงลักษณะของตัวแปรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การพิจารณารวมองค์ประกอบใดเข้าด้วยกันในการออกแบบองค์ประกอบใหม่นั้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1) ความหมายซ้อนทับกัน: องค์ประกอบมีนิยามหรือคำอธิบายที่ใกล้เคียงกัน หรือสื่อถึงพฤติกรรม/ลักษณะเดียวกัน
2) ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา: มีเนื้อหาที่สนับสนุนหรือเสริมกันในทางแนวคิด
3) สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี: แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้อธิบายตัวแปรสนับสนุนการรวมองค์ประกอบเหล่านั้นเข้าด้วยกัน
4) บริบทของงานวิจัย: เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง สภาพแวดล้อม หรือพื้นที่วิจัย
5) ความสามารถในการวัด: เมื่อรวมแล้วสามารถออกแบบตัวชี้วัด (Indicators) ที่วัดได้จริง

การออกแบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแม่นยำในการวัดตัวแปร และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในบริบทที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.10 ความเร็ว (Velocity) + ความคล่องตัว (Agility) = “ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)”

งานวิจัย	ความเร็ว (Velocity)	งานวิจัย	ความคล่องตัว (Agility)	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)
Christopher and Peck (2004)	“ความเร็ว หมายถึง ระยะทางต่อเวลา โดยอ้างอิงถึงเวลาในการขนส่งตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง นั่นคือ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และวัสดุจากปลายด้านหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกด้านหนึ่ง”	Christopher and Peck (2004)	“ความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทาน คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ของอุปสงค์หรืออุปทาน”	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดของอุปสงค์หรืออุปทานอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และคุ้มค่าด้านต้นทุน โดยการปรับการกำหนดค่าเริ่มต้นที่เสถียร ในขณะเดียวกันก็ลดเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และวัสดุจากปลายทางหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกปลายทางหนึ่ง ซึ่งช่วยลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อหน่วยเวลาในช่วงเหตุการณ์เสี่ยง
Kamalahmadi and Parast (2016)	“ความเร็ว หมายถึง ระยะทางต่อเวลา ซึ่งในเหตุการณ์ความเสี่ยงจะกำหนดความสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อหน่วยเวลา”	Kamalahmadi and Parast (2016)	“ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วโดยปรับเปลี่ยนการกำหนดค่าที่เสถียรเริ่มแรก”	
Christopher and Peck (2004); Kamalahmadi and Parast (2016)	ความเร็ว หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบสินค้าและบริการจากจุดเริ่มต้นไปยังปลายทางภายในกระบวนการให้บริการของธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือความเสี่ยง ความเร็วในการตอบสนองจะส่งผลต่อระดับความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา	Hosseini et al. (2019)	“ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของบริษัทในห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และคุ้มต้นทุนต่อการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์หรืออุปทานอย่างกะทันหัน”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.10 ความเร็ว (Velocity) + ความคล่องตัว (Agility) = “ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)” (ต่อ)

งานวิจัย	ความเร็ว (Velocity)	งานวิจัย	ความคล่องตัว (Agility)	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)
		Christopher and Peck (2004); Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)	ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และคุ้มค่าด้านต้นทุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของอุปสงค์หรืออุปทาน โดยปรับเปลี่ยนการกำหนดค่าเริ่มต้นที่เสถียร	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.11 ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การสำรอง (Redundancy) = “การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)”

งานวิจัย	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	งานวิจัย	การสำรอง (Redundancy)	การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)
Kamalahmadi and Parast (2016)	“ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการดำรงตำแหน่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่ปกติได้ดีขึ้น และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน”	Christopher and Peck (2004)	“การสำรอง คือ การใช้กำลังการผลิตและสินค้าคงคลังสำรองอย่างมีกลยุทธ์และแบบเลือกสรร ซึ่งสามารถเรียกใช้ได้ในช่วงวิกฤตเพื่อรับมือ”	การสำรองแบบยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเตรียมทรัพยากร กำลังคน และอุปกรณ์สำรองไว้ล่วงหน้าอย่างมีกลยุทธ์ พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนและนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งให้การดำเนินงานและการให้บริการสามารถดำเนินต่อเนื่องได้ด้วยความพยายามและเวลาที่น้อยที่สุด
Hosseini et al. (2019)	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถของบริษัทและองค์กรที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ความพยายามและเวลาที่น้อยที่สุด”	Kamalahmadi and Parast (2016)	“การสำรอง หมายถึง แนวทางปฏิบัติในการมีซัพพลายเออร์หลายราย สต๊อกสำรอง กำลังการผลิตส่วนเกิน และซัพพลายเออร์สำรองในห่วงโซ่อุปทาน”	
Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)	ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำรงตำแหน่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่ปกติได้ดีขึ้น ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน และปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยความพยายามและเวลาที่น้อยที่สุด	Christopher and Peck (2004); Kamalahmadi and Parast (2016)	การสำรอง หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริการ เช่น การจัดเตรียมทรัพยากรหรือวัสดุที่จำเป็นไว้ล่วงหน้า รวมถึงการมีกำลังคนหรืออุปกรณ์สำรองที่สามารถนำมาใช้ได้ในกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดหรือภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง	

ตารางที่ 2.12 ทัศนวิสัย (Visibility) + การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) = “การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)”

งานวิจัย	ทัศนวิสัย (Visibility)	งานวิจัย	การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)
Christopher and Peck (2004)	“ทัศนวิสัย หมายถึง มุมมองที่ชัดเจนของสินค้าคงคลังต้นน้ำและปลายน้ำ เงื่อนไขอุปสงค์และอุปทาน และตารางการผลิตและการจัดซื้อ”	Kamalahmadi and Parast (2016)	“การแบ่งปันข้อมูล คือ สิ่งสำคัญลำดับแรกสำหรับการทำงานร่วมกันและการลดความเสี่ยงเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญก่อน ระหว่าง และหลังการหยุดชะงัก เพื่อเพิ่มความสามารถของระบบในการรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคต”	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานก่อน ระหว่าง และหลังการเกิดการหยุดชะงัก โดยให้มุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสินค้าคงคลังทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ สภาวะอุปสงค์และอุปทาน กำหนดการผลิตและการจัดซื้อ ตลอดจนสถานะของสินทรัพย์ที่ดำเนินการและสภาพแวดล้อม ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถของระบบในการรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคต
Kamalahmadi and Parast (2016)	“ทัศนวิสัย เป็นความรู้เกี่ยวกับสถานะของสินทรัพย์ปฏิบัติการและสภาพแวดล้อม”	Hosseini et al. (2019)	“การแบ่งปันข้อมูล คือ ความสามารถในการบรรเทาความเสี่ยงในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทาน โดยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทานทั้งก่อนและหลังการหยุดชะงัก”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.12 ทัศนวิสัย (Visibility) + การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) = “การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)” (ต่อ)

งานวิจัย	ทัศนวิสัย (Visibility)	งานวิจัย	การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)
Hosseini et al. (2019)	“ทัศนวิสัย หมายถึง อัตลักษณ์ สถานที่ และสถานะของหน่วยงานที่เปลี่ยนผ่านห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งบันทึกไว้ในข้อความที่ทันท่วงทีเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมด้วยวันที่/เวลาที่วางแผนไว้และตามจริงของเหตุการณ์เหล่านี้”	Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)	การแบ่งปันข้อมูล หมายถึง สิ่งสำคัญลำดับต้นๆ สำหรับการทำงานร่วมกันและการลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานก่อน ระหว่าง และหลังการหยุดชะงัก ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและบรรเทาความเสี่ยงเพื่อเพิ่มความสามารถของระบบในการจัดการเหตุการณ์ในอนาคต	
Christopher and Peck (2004); Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)	ทัศนวิสัย หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการมองเห็นและรับรู้ข้อมูลที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนและทันเวลา เช่น ข้อมูลสินค้าคงคลังของผู้ให้บริการต้นทางและปลายทาง ความต้องการและการจัดหาบริการตารางการให้บริการหรือการจัดซื้อ รวมถึงสถานะของทรัพยากรที่ใช้งานอยู่และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลเหล่านี้ควรถูกบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการอัปเดตตามวันและเวลาเกิดเหตุการณ์จริง เพื่อให้สามารถวางแผน ปรับตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.13 ความไว้วางใจ (Trust) + การทำงานร่วมกัน (Collaboration) = “การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)”

งานวิจัย	ความไว้วางใจ (Trust)	งานวิจัย	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)
Kamalahmadi and Parast (2016)	“ความไว้วางใจ คือ ความเชื่อมั่นที่บุคคลหรือองค์กรมีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยอำนวยความสะดวกต่อความร่วมมือและการทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กรและระหว่างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน”	Christopher and Peck (2004)	“การทำงานร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสามารถลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และอำนวยความสะดวกในการสร้างและแบ่งปันความรู้”	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ หมายถึง ความสามารถขององค์กรอิสระสองแห่งหรือมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และอำนวยความสะดวกในการสร้างและแบ่งปันความรู้ โดยมีเป้าหมายในการวางแผนและดำเนินการในห่วงโซ่อุปทานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากความไว้วางใจทั้งภายในองค์กรและระหว่างคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน
		Kamalahmadi and Parast (2016)	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน”	
		Hosseini et al. (2019)	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถของบริษัทอิสระสองแห่งหรือมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนและดำเนินการห่วงโซ่อุปทานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน”	
		Christopher and Peck (2004); Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)	การทำงานร่วมกัน หมายถึง ความสามารถของบริษัทอิสระสองแห่งหรือมากกว่าในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และอำนวยความสะดวกในการสร้างและแบ่งปันความรู้ โดยมีเป้าหมายในการวางแผนและดำเนินการตามการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน	

ตารางที่ 2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition)	การรวมตัวแปร (Variable integration)	อ้างอิง (Reference)
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	**ภาษาไทย:** ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานที่สามารถตอบสนองและฟื้นตัวจากการรบกวนได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการมีความคล่องตัวที่รวดเร็ว การสำรองแบบยืดหยุ่น การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เพื่อฟื้นฟูกลับสู่การดำเนินงานที่เป็นปกติหรือดียิ่งขึ้นอย่างแข็งแกร่งและคุ้มค่าด้านต้นทุน **ภาษาอังกฤษ:** Supply chain resilience is the adaptive capability of a supply chain to rapidly respond and recover from disturbances through speedy agility, flexible redundancy, transparent information sharing, and trust-based collaboration, restoring a robust and cost-efficient return to normal or improved operations.		Christopher and Peck (2004); Hosseini et al. (2019); Kamalahmadi and Parast (2016)
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**ภาษาไทย:** ความคล่องตัวที่รวดเร็ว หมายถึง ความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดของอุปสงค์หรืออุปทานอย่างรวดเร็วราบรื่น และคุ้มค่าด้านต้นทุน โดยการปรับการกำหนดค่าเริ่มต้นที่เสถียร ในขณะเดียวกันก็ลดเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และวัสดุจากปลายทางหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกปลายทางหนึ่ง ซึ่งช่วยลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นต่อหน่วยเวลาในช่วงเหตุการณ์เสี่ยง	ความเร็ว (Velocity) + ความคล่องตัว (Agility)	

ตารางที่ 2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition)	การรวมตัวแปร (Variable integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Speedy agility is the ability of a supply chain to respond rapidly, smoothly, and cost-efficiently to unpredictable changes in demand or supply by adapting its initial stable configuration while minimizing the total time it takes to move products and materials from one end of the supply chain to the other, thus reducing the loss that occurs per unit of time during risk events.		
การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**ภาษาไทย:** การสำรองแบบยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเตรียมทรัพยากร กำลังคน และอุปกรณ์สำรองไว้ล่วงหน้าอย่างมีกลยุทธ์ พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนและนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งให้การดำเนินงานและการให้บริการสามารถดำเนินต่อเนื่องได้ด้วยความพยายามและเวลาที่น้อยที่สุด	ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การสำรอง (Redundancy)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition)	การรวมตัวแปร (Variable integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Flexible redundancy refers to an organization's ability to strategically prepare backup resources, personnel, and equipment in advance, while maintaining the capability to rapidly and flexibly deploy and adjust these resources in response to disruptions or significant changes in the supply chain so as to align operational adjustments with stakeholders' needs and ensure business continuity and service delivery with minimal effort and downtime.		
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**ภาษาไทย:** การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานก่อน ระหว่าง และหลังการเกิดการหยุดชะงัก โดยให้มุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสินค้าคงคลังทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ สภาวะอุปสงค์และอุปทาน กำหนดการผลิตและการจัดซื้อ ตลอดจนสถานะของสินทรัพย์ที่ดำเนินการและสภาพแวดล้อม ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถของระบบในการรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคต	ทัศนวิสัย (Visibility) + การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	

ตารางที่ 2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

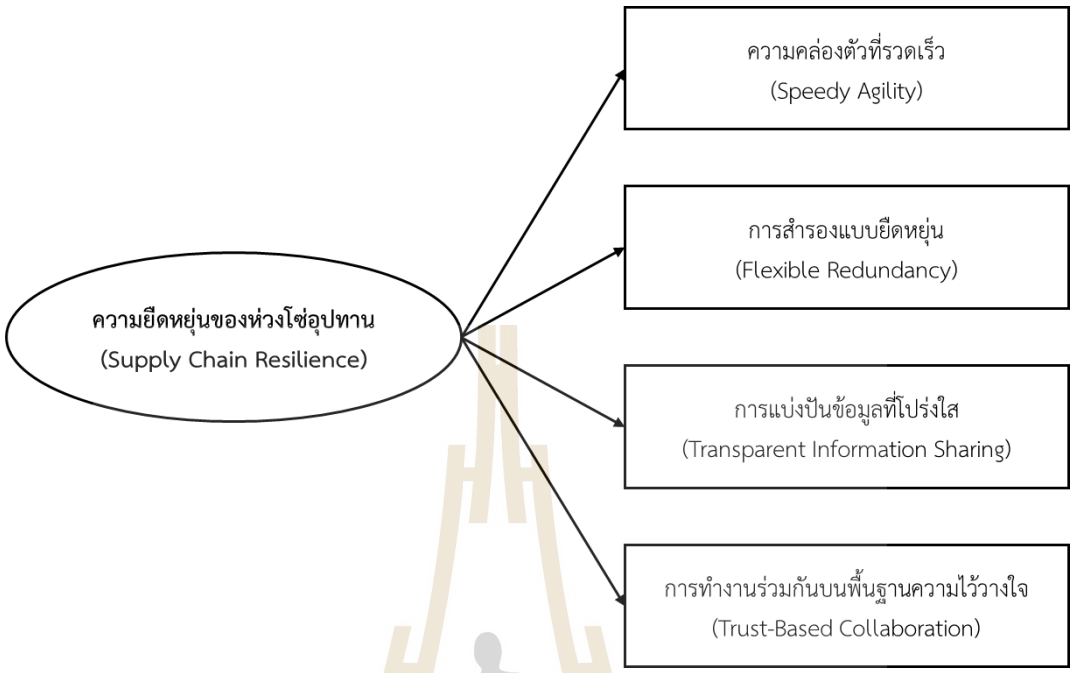
ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition)	การรวมตัวแปร (Variable integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Transparent information sharing refers to the exchange of information among supply chain members before, during, and after disruptions, providing a clear view of upstream and downstream inventories, demand and supply conditions, production and purchasing schedules, and the status of operating assets and the environment, thereby facilitating communication, mitigating risks, and enhancing the system's ability to handle future incidents.		
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	**ภาษาไทย:** การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ หมายถึง ความสามารถขององค์กรอิสระสองแห่งหรือมากกว่าที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใส และอำนวยความสะดวกในการสร้างและแบ่งปันความรู้ โดยมีเป้าหมายในการวางแผนและดำเนินการในห่วงโซ่อุปทานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากความไว้วางใจทั้งภายในองค์กรและระหว่างคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน	ความไว้วางใจ (Trust) + การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	

ตารางที่ 2.14 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition)	การรวมตัวแปร (Variable integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Trust-based collaboration is the ability of two or more autonomous firms to work effectively together, exchanging information to reduce uncertainty, increase transparency, and facilitate the creation and sharing of knowledge, with the goal of planning and executing supply chain operations for mutual benefits, facilitated by trust both within the organization and across partners in the supply chain.		

หมายเหตุ: ข้อมูลนี้ได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่นำเสนอในบทที่ 4

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



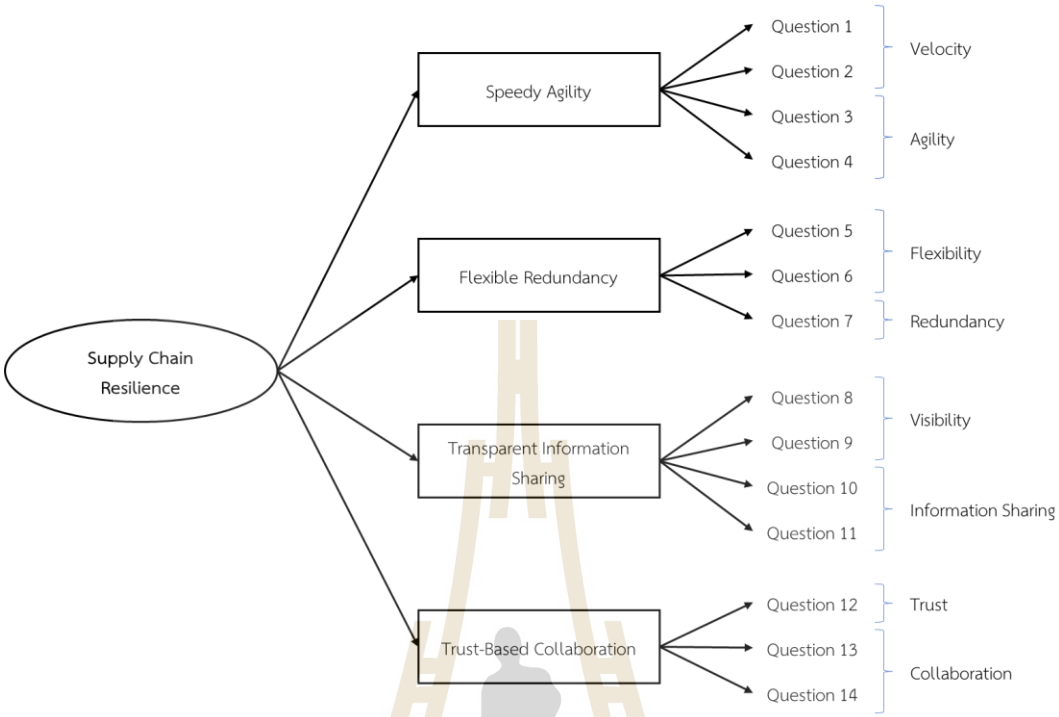
รูปภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสำหรับการวิจัย

จากรูปภาพที่ 2.4 ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)
2) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)
3) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)
4) การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

ขั้นตอนที่ 4: ออกแบบและพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบข้อคำถามของแบบสอบถามที่สะท้อนแนวคิดเดิม แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์ประกอบใหม่ของตัวแปรแฝง ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดองค์ประกอบใหม่ หรือเพื่อพัฒนาตัวแปรสังเกตได้ใหม่ที่สามารถทำหน้าที่แทนองค์ประกอบเดิมได้อย่างเหมาะสม โดยข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อจะทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) ขององค์ประกอบใหม่ดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างของการออกแบบแสดงไว้ในรูปภาพที่ 2.5



รูปภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ

หมายเหตุ: รูปภาพนี้ได้รับการปรับปรุงและอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แสดงในบทที่ 4

ขั้นตอนที่ 5: ยืนยันองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และคำนิยามเชิงปฏิบัติการ ของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสำหรับการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First-order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของการจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในแต่ละตัว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของตัวแปรแฝงในแต่ละตัวว่ามีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 6: การสรุป ปรับปรุง และแก้ไของค์ประกอบรวมถึงคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสำหรับการวิจัย อ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้รับการยืนยันผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2.4 ความคล่องตัวทางการตลาด

2.4.1 นิยามของความคล่องตัวทางการตลาด

Zhou et al. (2019) ได้ให้คำนิยามของ “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และรับรู้โอกาสทางการตลาดล่วงหน้า รวมถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อโอกาสเหล่านั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น”

Kalaignanam et al. (2020) ได้ให้คำนิยามของ “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ว่าเป็นขอบเขตที่องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วระหว่างการทำความเข้าใจตลาดและการดำเนินการตัดสินใจทางการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดนั้น ๆ”

Hashem and Atieh (2024) ได้ให้คำนิยามของ “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”

ความคล่องตัวทางการตลาด ถือเป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลง แรงกดดันจากคู่แข่ง และความต้องการของลูกค้า โดยเป็นความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาดได้อย่างทันท่วงที (Gomes et al., 2020) ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันในระดับโลก และความชอบของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยเหล่านี้อาจมีอิทธิพลต่อการวางแผนและกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ก่อนหน้าได้ องค์กรที่มีความคล่องตัวทางการตลาดจึงมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว สามารถฉวยโอกาสใหม่ ๆ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Asseraf et al., 2019) เพื่อบรรลุความคล่องตัวทางการตลาด องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือในกระบวนการทางการตลาด โดยเปิดโอกาสให้มีการทดลองใช้แนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการรวบรวมความคิดเห็นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามข้อมูลใหม่ที่ได้รับมา (Khan, 2020) ความคล่องตัวทางการตลาดจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึก โดยองค์กรควรดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค แนวโน้มตลาด และการเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางกลยุทธ์อย่างรอบคอบและการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด (Haverila et al., 2025)

SMEs สามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเพิ่มผลลัพธ์ทางการตลาดได้ผ่านการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งมีพื้นฐานจากการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อ

เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์สำคัญประกอบด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการภายในที่มีการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ (Govuzela & Mafini, 2019; Saragih et al., 2024) ความคล่องตัวได้กลายเป็นรากฐานสำคัญของการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ เช่น การระบาดของโควิด-19 การตลาดแบบคล่องตัวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัว ความต้องการของลูกค้า การทดลองเชิงนวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความผูกพันกับลูกค้า และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หลักการสำคัญของแนวทางนี้มุ่งเน้นการประสานกันระหว่างบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการใช้แนวทางที่ให้ความสำคัญกับดิจิทัลและข้อมูลเป็นหลัก พร้อมด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามดังกล่าวช่วยให้เข้าถึงข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์ มอบประสบการณ์ที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล และเพิ่มความสามารถในการปรับตัว ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้การตลาดสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ (Lewnes, 2021) ความคล่องตัวทางการตลาดซึ่งเป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่ครอบคลุมการรับรู้ตลาด ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการตอบสนอง ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางอ้อมและทางตรง ภายใต้สภาพตลาดที่ซับซ้อน บทบาทของความคล่องตัวนี้ยิ่งทวีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายและการแข่งขันที่รุนแรง ความคล่องตัวดังกล่าวช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ตามพลวัตของตลาด คว้าโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมตลาดที่มีความท้าทาย (Khan, 2020) วิธีการแบบคล่องตัวถือเป็นแนวทางการบริหารโครงการเชิงวนซ้ำ (Iterative) ที่มุ่งเน้นการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ และพัฒนาผ่านกระบวนการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการตลาด แนวทางนี้ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาดและความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที รวมถึงการปรับเปลี่ยนแคมเปญแบบเรียลไทม์ อีกทั้งยังส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมงาน วิธีการนี้ช่วยเพิ่มทั้งความรวดเร็วและความแม่นยำในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Rathore, 2021)

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายของความคล่องตัวทางการตลาดยังคงมีอยู่ในประเด็นสำคัญ อาทิ การรักษาความสม่ำเสมอของภาพลักษณ์แบรนด์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค และการบูรณาการแนวปฏิบัติที่เน้นความคล่องตัวเข้ากับระบบนิเวศการตลาดโดยรวม นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ความคล่องตัวทางการตลาดอาจไม่เหมาะสมในทุกบริบท จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน (Kalaignanam et al., 2020) SMEs ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อ

การลงทุนในเทคโนโลยีที่มีศักยภาพในการเพิ่มความคล่องตัว อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลและระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ตลาด และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ส่งผลให้เอื้อต่อการปรับตัวและการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การบรรลุสมรรถนะองค์กรแบบสองลักษณะ (ambidexterity) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการดำเนินนวัตกรรมเชิงใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ (exploitative innovation) ควบคู่ไปกับการสำรวจโอกาสใหม่ (explorative innovation) อย่างสมดุล ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับ SMEs (Chan et al., 2019)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในทุกแง่มุมของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงด้านการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลช่วยให้มีความคล่องตัวมากขึ้นในด้านกลยุทธ์การตลาด ด้วยการจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาดอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับรากฐานในกระบวนการดำเนินธุรกิจและวิธีการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า (Miklosik & Evans, 2020) ในบริบทของ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตลาดโซเชียลมีเดียกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค การรับรู้ถึงแบรนด์ และการเพิ่มยอดขาย ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ดิจิทัลของตนเพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคออนไลน์ โดยใช้แนวโน้มใหม่ ๆ เช่น การตลาดผ่านผู้มีอิทธิพล วิดีโอสั้น แชทบอทที่ขับเคลื่อนด้วย AI การไลฟ์ขายสินค้า และโฆษณาแบบเฉพาะบุคคล (Anute et al., 2025) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบรรลุความคล่องตัวทางการตลาด เนื่องจากเป็นกระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และประสบการณ์ของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูล และอินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (IoT) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความคล่องตัวทางการตลาดและความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Melović et al., 2020; Shao, 2025) องค์กรที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและนำแนวทางปฏิบัติทางการตลาดแบบคล่องตัวมาใช้ มักแสดงให้เห็นถึงความพร้อมที่เพิ่มขึ้นในการตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงขึ้น (Hashem & Atieh, 2024)

องค์ประกอบที่สำคัญของความคล่องตัวทางการตลาด (Dimensions of Marketing Agility) ได้แก่

1) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้แนวทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของตลาด (Zhou et al., 2019)

2) การตอบสนอง (Responsiveness)

การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ความสามารถในการระบุการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและโอกาสทางการตลาดและตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้น (Zhou et al., 2019)

3) การสร้างความหมาย (Sensemaking)

การสร้างความหมาย (Sensemaking) หมายถึง การตอบสนองขององค์กรต่อการพัฒนาที่ไม่คาดคิดหรือมีความคลุมเครือ โดยมีการสังเกตและกำหนดขอบเขตของการพัฒนา การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนา และความพยายามในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบมากขึ้นเพื่อค้นหาสัญญาณที่อาจเป็นแนวทางต่อไป (Kalaignanam et al., 2020)

4) การวนซ้ำ (Iteration)

การวนซ้ำ (Iteration) หมายถึง การปรับปรุงการตัดสินใจทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ก่อนที่จะดำเนินการเปิดตัวอีกครั้งหรือขยายขนาดกิจกรรมทางการตลาด (Kalaignanam et al., 2020)

5) ความเร็ว (Speed)

ความเร็ว (Speed) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดอย่างรวดเร็ว โดยผ่านการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เริ่มดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อเสนอแนะ และปรับเปลี่ยนการตัดสินใจทางการตลาด เพื่อให้สามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดแบบเรียลไทม์ (Hashem & Atieh, 2024; Kalaignanam et al., 2020; Zhou et al., 2019)

6) การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)

การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions) หมายถึง การตัดสินใจว่าจำเป็นต้องตอบสนองต่อการพัฒนาในตลาดบางประการหรือไม่ หรือควรฟัง รับรู้ และเรียนรู้จากการพัฒนานั้นๆ (Kalaignanam et al., 2020)

7) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตามปริมาณที่ตรงกับความต้องการของตลาด และสามารถปรับแผนการตลาดและกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ พฤติกรรม ความชอบ และการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป (Hashem & Atieh, 2024; Zhou et al., 2019)

8) การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity)

การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการ ข้อเสนอแนะ และความชอบของลูกค้าอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับข้อความและแคมเปญการตลาดให้สอดคล้องกับข้อมูลดังกล่าว (Hashem & Atieh, 2024)

9) การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทีมงานข้ามสายงาน พันธมิตรภายนอก และลูกค้า เพื่อพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การตลาด (Hashem & Atieh, 2024)

10) การทดลอง (Experimentation)

การทดลอง (Experimentation) หมายถึง ความสามารถในการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาดใหม่ๆ เทคโนโลยี และช่องทางต่างๆ รวมถึงการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญการตลาดอย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์ที่ได้รับ (Hashem & Atieh, 2024)

11) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making)

การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดการตัดสินใจและกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงการวัดผลและปรับปรุงประสิทธิภาพการตลาด (Hashem & Atieh, 2024)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.4.2 การพัฒนาองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวทางการตลาด รวมถึงการสรุปองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่แสดงในตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 สรุปองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)										
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การตอบสนอง (Responsiveness)	การสร้างความหมาย (Sensemaking)	การวนซ้ำ (Iteration)	ความเร็ว (Speed)	การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity)	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	การทดลอง (Experimentation)	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making)
Poolton et al. (2006)	/	/									
Osei et al. (2019)	/	/									
Zhou et al. (2019)	/	/			/		/				
Gomes et al. (2020)		/	/				/				
Khan (2020)		/			/		/				

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.15 สรุปองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

งานวิจัย	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)										
	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การตอบสนอง (Responsiveness)	การสร้างความหมาย (Sensemaking)	การวนซ้ำ (Iteration)	ความเร็ว (Speed)	การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity)	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	การทดลอง (Experimentation)	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making)
Hughes and Chandy (2021)			/	/							
Cerit and Karaosmanoğlu (2021)		/		/	/	/	/				
Kalaignanam et al. (2020)			/	/	/	/					
Hashem and Atieh (2024)					/		/	/	/	/	/
Vesterinen et al. (2024)			/	/	/	/					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมคำนิยามและองค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาด จากงานวิจัยที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ ตามที่แสดงในตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 คำนิยามของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	“ความคล่องตัวทางการตลาด หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และรับรู้โอกาสทางการตลาดล่วงหน้า รวมถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อโอกาสเหล่านั้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น”	Zhou et al. (2019)
	“ความคล่องตัวทางการตลาด หมายถึง ขอบเขตที่องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วระหว่างการทำความเข้าใจตลาดและการดำเนินการตัดสินใจทางการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดนั้นๆ”	Kalaignanam et al. (2020)
	“ความคล่องตัวทางการตลาด หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”	Hashem and Atieh (2024)
การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ ความสามารถของบริษัทในการใช้แนวทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการ”	Zhou et al. (2019)
การตอบสนอง (Responsiveness)	“การตอบสนอง คือ ความสามารถในการระบุการเปลี่ยนแปลงในความต้องการและโอกาสทางการตลาดและตอบสนอง”	Zhou et al. (2019)
การสร้างความหมาย (Sensemaking)	“การสร้างความหมาย คือ การตอบสนองขององค์กรต่อการพัฒนาที่คาดไม่ถึงหรือคลุมเครือ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและจัดกรอบการพัฒนา การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาและความพยายามในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบมากขึ้นเพื่อดึงสัญญาณเพิ่มเติม”	Kalaignanam et al. (2020)
การวนซ้ำ (Iteration)	“การวนซ้ำ หมายถึง การปรับปรุงการตัดสินใจด้านการตลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่าก่อนที่จะเปิดตัวใหม่หรือปรับขนาดใหม่”	Kalaignanam et al. (2020)

ตารางที่ 2.16 คำนิยามของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความเร็ว (Speed)	“ความเร็ว หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”	Zhou et al. (2019)
	“ความเร็ว หมายถึง เวลาที่บริษัทต่างๆ ใช้ในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาด เริ่มต้นการดำเนินการ รวบรวมข้อเสนอแนะ และปรับการตัดสินใจทางการตลาด”	Kalaignanam et al. (2020)
	“ความเร็ว หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเรียลไทม์”	Hashem and Atieh (2024)
การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)	“การตัดสินใจทางการตลาด หมายถึง การตัดสินใจว่าจำเป็นจริง ๆ หรือไม่ที่จะต้องตอบสนองต่อการพัฒนาบางอย่างในตลาด หรือควรจะรับฟัง รับรู้ และเรียนรู้จากการพัฒนาเหล่านั้น”	Kalaignanam et al. (2020)
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล”	Zhou et al. (2019)
	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนการตลาดและยุทธวิธีให้สอดคล้องกับความต้องการ ความชอบ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสภาวะการแข่งขันและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป”	Hashem and Atieh (2024)
การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity)	“การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คือ ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการ ข้อเสนอแนะ และความชอบของลูกค้าอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญทางการตลาดให้เหมาะสม”	Hashem and Atieh (2024)
การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงทีมงานข้ามสายงาน พันธมิตรภายนอก และลูกค้า เพื่อพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด”	Hashem and Atieh (2024)

ตารางที่ 2.16 คำนิยามของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
การทดลอง (Experimentation)	“การทดลอง คือ ความสามารถในการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี และช่องทางใหม่ๆ และสามารถทำซ้ำและเพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญการตลาดได้อย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์”	Hashem and Atieh (2024)
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making)	“การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล คือ ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการตัดสินใจและกลยุทธ์ทางการตลาด และเพื่อวัดและเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด”	Hashem and Atieh (2024)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และการกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาดสำหรับการวิจัย ตามที่แสดงในตารางที่ 2.17, 2.18, 2.19, 2.20 และ 2.21

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบองค์ประกอบใหม่และกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบเดิมและคำนิยามเดิมที่มีความสอดคล้องกันจากงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ งานของ Zhou et al. (2019), Kalaignanam et al. (2020) และ Hashem and Atieh (2024) ซึ่งเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงลักษณะของตัวแปรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การพิจารณารวมองค์ประกอบใดเข้าด้วยกันในการออกแบบองค์ประกอบใหม่นั้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1) ความหมายซ้อนทับกัน: องค์ประกอบมีนิยามหรือคำอธิบายที่ใกล้เคียงกัน หรือสื่อถึงพฤติกรรม/ลักษณะเดียวกัน
2) ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา: มีเนื้อหาที่สนับสนุนหรือเสริมกันในทางแนวคิด
3) สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี: แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้อธิบายตัวแปรสนับสนุนการรวมองค์ประกอบเหล่านั้นเข้าด้วยกัน
4) บริบทของงานวิจัย: เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง สภาพแวดล้อม หรือพื้นที่วิจัย
5) ความสามารถในการวัด: เมื่อรวมแล้วสามารถออกแบบตัวชี้วัด (Indicators) ที่วัดได้จริง

การออกแบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแม่นยำในการวัดตัวแปร และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในบริบทที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.17 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การตอบสนอง (Responsiveness) + ความเร็ว (Speed) = “การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)”

งานวิจัย	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	งานวิจัย	การตอบสนอง (Responsiveness)	การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)
Zhou et al. (2019)	“การดำเนินการเชิงรุก คือ ความสามารถของบริษัทในการใช้แนวทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการ”	Zhou et al. (2019)	“การตอบสนอง คือ ความสามารถในการระบุการเปลี่ยนแปลงในความต้องการและโอกาสทางการตลาดและตอบสนอง”	การตอบสนองเชิงรุก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการ รวมทั้งการระบุและตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามในตลาดอย่างรวดเร็ว โดยการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นการดำเนินการรวบรวมข้อเสนอแนะ และการปรับกลยุทธ์การตลาดอย่างรวดเร็ว เพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่แบบเรียลไทม์
งานวิจัย	**ความเร็ว (Speed)**			
Zhou et al. (2019)	“ความเร็ว หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”			
Kalaignanam et al. (2020)	“ความเร็ว หมายถึง เวลาที่บริษัทต่างๆ ใช้ในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาด เริ่มต้นการดำเนินการ รวบรวมข้อเสนอแนะ และปรับการตัดสินใจทางการตลาด”			
Hashem and Atieh (2024)	“ความเร็ว หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเรียลไทม์”			
Hashem and Atieh (2024); Kalaignanam et al. (2020); Zhou et al. (2019)	ความเร็ว หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการคาดการณ์และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วด้วยการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด เริ่มต้นดำเนินการ รวบรวมข้อเสนอแนะ และปรับการตัดสินใจทางการตลาดเพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเรียลไทม์			

ตารางที่ 2.18 การทดลอง (Experimentation) + การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) + การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions) = “การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)”

<table>
<tr><th>งานวิจัย</th><th>การทดลอง
(Experimentation)</th><th>งานวิจัย</th><th>การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
(Data-Driven Decision-Making)</th><th rowspan="4">การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง
(Experimental Data-Driven Decision-Making)</th></tr>
<tr><td>Hashem and Atieh (2024)</td><td>“การทดลอง คือ ความสามารถในการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี และช่องทางใหม่ๆ และสามารถทำซ้ำและเพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญการตลาดได้อย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์”</td><td>Hashem and Atieh (2024)</td><td>“การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล คือ ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการตัดสินใจและกลยุทธ์ทางการตลาด และเพื่อวัดและเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด”</td></tr>
<tr><td>งานวิจัย</td><td colspan="3">การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)</td></tr>
<tr><td>Kalaignanam et al. (2020)</td><td colspan="3">“การตัดสินใจทางการตลาด หมายถึง การตัดสินใจว่าจำเป็นจริง ๆ หรือไม่ที่จะต้องตอบสนองต่อการพัฒนาบางอย่างในตลาด หรือควรจะรับฟัง รับรู้ และเรียนรู้จากการพัฒนาเหล่านั้น”</td></tr>
</table>

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.19 การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) + ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การวนซ้ำ (Iteration) = “การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)”

งานวิจัย	**การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity)**	**งานวิจัย**	**การวนซ้ำ (Iteration)**	**การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)**
Hashem and Atieh (2024)	“การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คือ ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการ ข้อเสนอแนะ และความชอบของลูกค้าอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญทางการตลาดให้เหมาะสม”	Kalaignanam et al. (2020)	“การวนซ้ำ หมายถึง การปรับปรุงการตัดสินใจด้านการตลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่าก่อนที่จะเปิดตัวใหม่หรือปรับขนาดใหม่”	การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการตัดสินใจทางการตลาด แผนการตลาด และยุทธวิธีทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมของลูกค้า และสภาพตลาดที่มีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป
งานวิจัย	**ความยืดหยุ่น (Flexibility)**			
Zhou et al. (2019)	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล”			
Hashem and Atieh (2024)	“ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนการตลาดและยุทธวิธีให้สอดคล้องกับความต้องการ ความชอบ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสภาวะการแข่งขันและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป”			

ตารางที่ 2.19 การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) + ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การวนซ้ำ (Iteration) = “การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)” (ต่อ)

งานวิจัย	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)
Hashem and Atieh (2024); Zhou et al. (2019)	ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ในปริมาณที่ตรงกับความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนแผนและยุทธวิธีทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการ ความชอบ พฤติกรรม และสภาพตลาดที่มีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.20 การทำงานร่วมกัน (Collaboration) + การสร้างความหมาย (Sensemaking) = “การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)”

งานวิจัย	การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	งานวิจัย	การสร้างความหมาย (Sensemaking)	การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)
Hashem and Atieh (2024)	“การทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงทีมงานข้ามสายงาน พันธมิตรภายนอก และลูกค้า เพื่อพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด”	Kalaignanam et al. (2020)	“การสร้างความหมาย คือ การตอบสนองขององค์กรต่อการพัฒนาที่คาดไม่ถึงหรือคลุมเครือ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและจัดกรอบการพัฒนา การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนา และความพยายามในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบมากขึ้นเพื่อดึงสัญญาณเพิ่มเติม”	การสร้างความหมายร่วมกัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงทีมงานที่มีหน้าที่ต่างกัน พันธมิตรภายนอก และลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่ไม่คาดคิดหรือคลุมเครือ โดยการสังเกตและจัดกรอบการพัฒนา สร้างความเข้าใจร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่มีระเบียบมากขึ้นเพื่อดึงข้อมูลเพิ่มเติม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.21 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สำหรับการวิจัย

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	**ภาษาไทย:** ความคล่องตัวทางการตลาด หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามทางการตลาดอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผ่านการตอบสนองเชิงรุก การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการสร้างความหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา **ภาษาอังกฤษ:** Marketing agility is a firm's capability to swiftly and effectively respond to market opportunities and threats through proactive responsiveness, experimental data-driven decision-making, customer-centric adaptive iteration, and collaborative sensemaking, ensuring continuous alignment with dynamic market conditions and customer needs.		Hashem and Atieh (2024); Kalaignanam et al. (2020); Zhou et al. (2019)
การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	**ภาษาไทย:** การตอบสนองเชิงรุก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการ รวมทั้งการระบุและตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามในตลาดอย่างรวดเร็ว โดยการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นการดำเนินการ การรวบรวมข้อเสนอแนะ และการปรับกลยุทธ์การตลาดอย่างรวดเร็ว เพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือแคมเปญใหม่แบบเรียลไทม์	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) + การตอบสนอง (Responsiveness) + ความเร็ว (Speed)	

ตารางที่ 2.21 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Proactive responsiveness is a firm's ability to anticipate and stimulate demand while rapidly identifying and responding to market opportunities and threats by sensing changes, initiating actions, gathering feedback, and quickly adjusting marketing strategies to launch new products or campaigns in real-time.		
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**ภาษาไทย:** การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง หมายถึง ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลและข้อมูลเชิงลึก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ทดลองและเรียนรู้จากแนวทาง เทคโนโลยี และช่องทางใหม่ๆ รวมถึงการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของแคมเปญอย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์ ในขณะเดียวกันก็สามารถแยกแยะได้ว่าจะตอบสนองต่อหรือเรียนรู้จากการพัฒนาของตลาด **ภาษาอังกฤษ:** Experimental data-driven decision-making is the ability to collect, analyze, and leverage data and insights to inform marketing strategies, test and learn from new approaches, technologies, and channels, and quickly iterate and optimize campaigns based on feedback and results, while discerning whether to respond to or learn from market developments.	การทดลอง (Experimentation) + การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) + การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions)	

ตารางที่ 2.21 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**ภาษาไทย:** การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการตัดสินใจทางการตลาด แผนการตลาด และยุทธวิธีทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมของลูกค้า และสภาพตลาดที่มีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป **ภาษาอังกฤษ:** Customer-centric adaptive iteration is the ability to continuously refine and adapt marketing decisions, plans, and tactics to efficiently produce diverse product combinations and tailor marketing messages and campaigns in response to changing customer needs, preferences, behaviors, and competitive market conditions.	การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) + ความยืดหยุ่น (Flexibility) + การวนซ้ำ (Iteration)	
การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**ภาษาไทย:** การสร้างความหมายร่วมกัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงทีมงานที่มีหน้าที่ต่างกัน พันธมิตรภายนอก และลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่ไม่คาดคิดหรือคลุมเครือ โดยการสังเกตและจัดกรอบการพัฒนา สร้างความเข้าใจร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่มีระเบียบมากขึ้นเพื่อดึงข้อมูลเพิ่มเติม	การทำงานร่วมกัน (Collaboration) + การสร้างความหมาย (Sensemaking)	

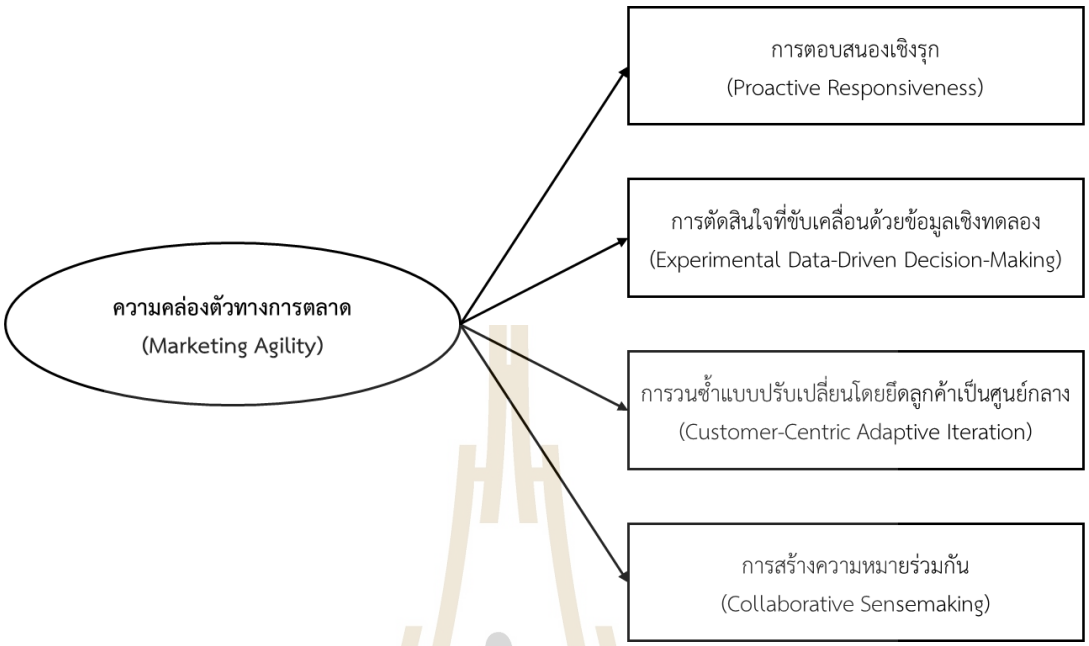
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.21 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Collaborative sensemaking is an entity's ability to work effectively with internal and external stakeholders, including cross-functional teams, external partners, and customers, to respond to unexpected or ambiguous developments by noticing and bracketing the development, establishing a shared understanding, and creating a more ordered environment to draw further cues.		

หมายเหตุ: ข้อมูลนี้ได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่นำเสนอในบทที่ 4

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



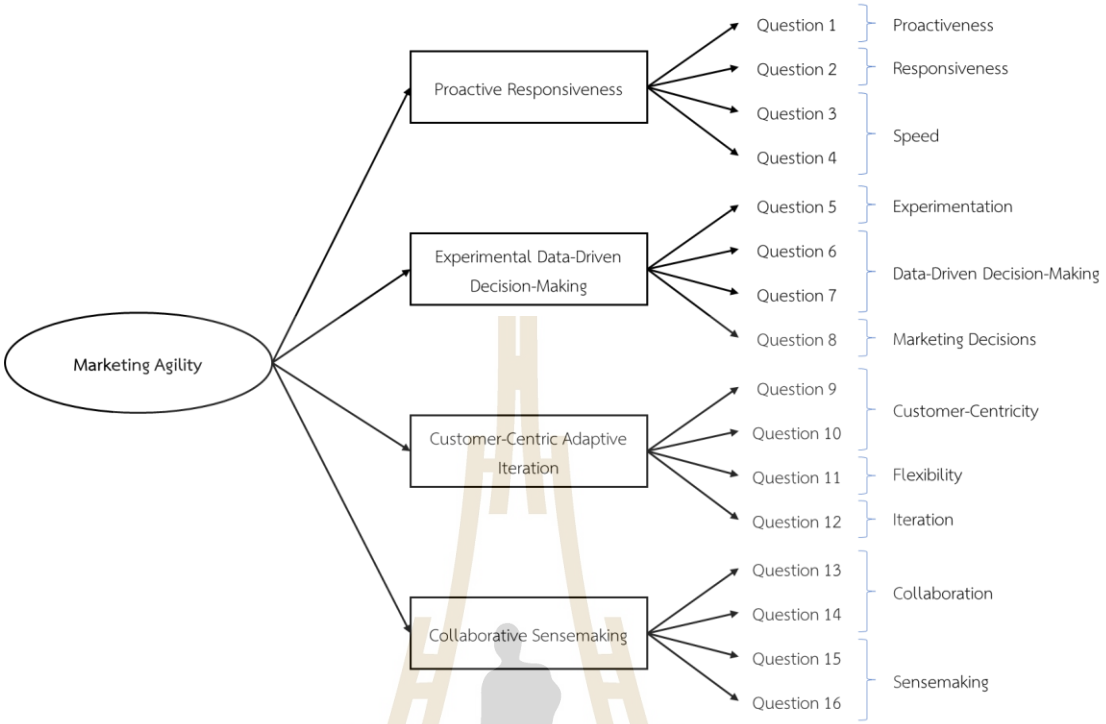
รูปภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของความคล่องตัวทางการตลาดสำหรับการวิจัย

จากรูปภาพที่ 2.6 ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)
2) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)
3) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)
4) การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

ขั้นตอนที่ 4: ออกแบบและพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบข้อคำถามของแบบสอบถามที่สะท้อนแนวคิดเดิม แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์ประกอบใหม่ของตัวแปรแฝง ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดองค์ประกอบใหม่ หรือเพื่อพัฒนาตัวแปรสังเกตได้ใหม่ที่สามารถทำหน้าที่แทนองค์ประกอบเดิมได้อย่างเหมาะสม โดยข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อจะทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) ขององค์ประกอบใหม่ดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างของการออกแบบแสดงไว้ในรูปภาพที่ 2.7



รูปภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความคล่องตัวทางการตลาดและข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ

หมายเหตุ: รูปภาพนี้ได้รับการปรับปรุงและอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แสดงในบทที่ 4

ขั้นตอนที่ 5: ยืนยันองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และคำนิยามเชิงปฏิบัติการ ของความคล่องตัวทางการตลาดสำหรับการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First-order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของการจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในแต่ละตัว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของตัวแปรแฝงในแต่ละตัวว่ามีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 6: การสรุป ปรับปรุง และแก้ไของค์ประกอบรวมถึงคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความคล่องตัวทางการตลาดสำหรับการวิจัย อ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้รับการยืนยันผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2.5 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.5.1 นิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter (1985) ได้ให้คำนิยามของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่าเป็น “วิธีการที่องค์กรสามารถผลิตสินค้า หรือให้บริการได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างอัตรากำไรที่เหนือกว่า และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและผู้ถือหุ้น”

Barney (1991) ได้ให้คำนิยามของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่าเป็น “องค์กรจะถือว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อองค์กรนั้นกำลังดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่า ซึ่งไม่มีองค์กรคู่แข่งทั้งในปัจจุบันหรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตดำเนินการอยู่ในเวลาเดียวกัน”

Ma (1999) ได้ให้คำนิยามของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่าเป็น “ความไม่สมมาตรหรือความแตกต่างในลักษณะหรือปัจจัยใด ๆ ขององค์กรที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ ส่งผลให้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้มากกว่าและบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า”

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ คุณค่าที่โดดเด่นที่ธุรกิจมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยข้อได้เปรียบนี้เกิดจากกลยุทธ์หรือทรัพยากรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ โดยมีรากฐานจาก มุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ซึ่งเน้นความสำคัญของทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น คุณค่า ความหายาก ความยากในการเลียนแบบ และ การไม่สามารถแทนที่ได้ สำหรับ SMEs ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมผลลัพธ์ทางธุรกิจ อาทิ การเติบโตของสินทรัพย์ การสร้างความมั่งคั่งส่วนบุคคล และการเพิ่มยอดขาย ทั้งนี้ SMEs สามารถใช้ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น กระบวนการนวัตกรรม และการตัดสินใจ เพื่อปรับตัวให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และคงไว้ซึ่งตำแหน่งทางการแข่งขัน (Kiyabo & Isaga, 2020) นอกจากนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันยังสะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการสร้างและคงไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าอย่างยั่งยืน ผ่านการใช้ขีดความสามารถที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และการปรับโครงสร้างหรือสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) เพื่อเสริมสร้างตำแหน่งที่แข็งแกร่งและยากต่อการเลียนแบบในอุตสาหกรรมของตน (Islam et al., 2025)

Farhikhteh et al. (2020) อธิบายถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างและรักษามูลค่าเพิ่มที่สูงกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและความสำเร็จในระยะยาว โดยความได้เปรียบนี้มีรากฐานมาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร เช่น การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่น นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของลูกค้า สำหรับ SMEs การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับการผสานปัจจัย

ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเข้ากับศักยภาพภายในองค์กร องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบสำหรับ SMEs ได้แก่ คุณภาพสินค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และนวัตกรรม ซึ่งทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความท้าทายเฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งคงความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

ตามแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของ Porter (1985) (Porter's Generic Competitive Strategies) ได้เสนอกรอบแนวทางกลยุทธ์การแข่งขันหลัก 3 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) โดยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) มุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถกำหนดราคาขายที่ต่ำที่สุดในตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าในตลาดกว้าง ขณะที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการผ่านการสร้างความโดดเด่นที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถตั้งราคาสูงขึ้นเพื่อสะท้อนถึงคุณค่าเพิ่มเติมนั้น ส่วนกลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus) มีจุดเด่นที่การให้ความสำคัญกับตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche market) โดยการเลือกใช้องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) ที่เหมาะสม หรือการมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดกลุ่มเป้าหมายที่จำกัด ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้สามารถช่วยเสริมสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในตลาดได้ (Porter, 1985) ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากความสามารถขององค์กรในการสร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งผ่านกลยุทธ์เฉพาะตัว การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด หรือการใช้ทรัพยากรที่โดดเด่น ซึ่งมีรากฐานมาจากความเข้าใจในพลวัตของอุตสาหกรรม รวมถึงแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five Competitive Forces) ได้แก่ (1) ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ (2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในตลาด (3) ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน (4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ (5) อำนาจต่อรองของผู้จัดหา ธุรกิจควรดำเนินการประเมินปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า การเพิ่มประสิทธิภาพในโครงสร้างต้นทุน และการตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างสอดคล้องและเหมาะสม ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถดำรงอยู่ได้ผ่านการใช้ทรัพยากรที่โดดเด่น การประยุกต์ใช้นวัตกรรม และการปรับเป้าหมายภายในองค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสภายนอก ตลอดจนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงในตลาด (Porter, 1980)

นอกเหนือจากกรอบแนวคิดของ Porter (1985) แล้ว มุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เป็นอีกหนึ่งกรอบแนวคิดที่มีคุณค่าในการอธิบายแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะสำหรับ SMEs มุมมองฐานทรัพยากร (RBV) แสดงให้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นได้จากการใช้ทรัพยากรและความสามารถเฉพาะตัว ทรัพยากรเหล่านี้อาจรวมถึงสินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือที่ตั้ง รวมถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือชื่อเสียง การบริหารและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านี้

อย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้ SMEs สร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าได้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง หรือส่งมอบคุณค่าในระดับเดียวกันแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยทรัพยากรที่ช่วยสร้างความได้เปรียบดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) และการไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะข้างต้นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสามารถในการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว (Barney, 1991) ตามแนวคิดดังกล่าว ความได้เปรียบทางการแข่งขันอาจสร้างขึ้นจากความสามารถเฉพาะตัว เช่น ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ที่ไม่สามารถเลียนแบบหรือทดแทนได้ (Barney, 1991; Teece, 2019) ในบริบทของธุรกิจ SMEs ความสามารถด้านการสร้างเครือข่าย (Networking Capabilities) ถือเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงทรัพยากร ข้อมูล และโอกาสทางธุรกิจที่หลากหลาย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถพัฒนานวัตกรรมและบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าค่าเฉลี่ยได้ ความสามารถดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ผ่านการบริหารและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร (Marcano Nieves et al., 2024; Nemati Khaniki et al., 2025)

การพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันผ่านการสร้างตัวแบบผลิตภาพเชิงแข่งขัน (Competitive Productivity) โดยมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบหลัก 6 ประการ ได้แก่ การเปรียบเทียบเชิงเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking) วัฒนธรรม (Culture) การศึกษาและการพัฒนา (Education and Development) สภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน (Environment and Infrastructure) ผลการดำเนินงาน (Performance) และค่านิยม (Values) (Baumann et al., 2019; Baumann et al., 2021) ดังนั้น แนวคิดที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในฐานะลักษณะทางทัศนคติและพฤติกรรมได้ถูกนำเสนอ ซึ่งมีศักยภาพในการผลักดันให้องค์กรสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าเมื่อเผชิญกับการแข่งขันในตลาด (Winzar et al., 2022) สำหรับ SMEs การสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการวางแผนเชิงปฏิบัติ ซึ่งขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจผ่านการสร้างงานและการเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญประกอบด้วยนวัตกรรม ทุนมนุษย์ และการแก้ไขอุปสรรคภายใน การประเมินความสามารถในการแข่งขันแบบองค์รวมเกี่ยวข้องกับการรวมตัวชี้วัดเชิงวัตถุประสงค์ (objective metrics) เข้ากับเกณฑ์เชิงอัตนัย (subjective criteria) โดยใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างแผนที่ความคิด (cognitive mapping) และการตัดสินใจแบบหลายเกณฑ์ (multi-criteria decision-making) (Gonçalves et al., 2019)

ความสำคัญโดยรวมของการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในฐานะผู้ประกอบการที่ครองตลาดนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ในตลาด ตลอดจนการอนุรักษ์

สินทรัพย์และการรักษาการจ้างงาน โดยเฉพาะในบริบทของตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง (Fabrizio et al., 2022; Winzar et al., 2022) Ma (1999) อธิบายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เกิดจากความแตกต่างขององค์กรในหลากหลายด้าน เช่น การเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว การเข้าถึงช่องทางการจัดหาหรือจัดจำหน่ายที่เหนือกว่า และความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นในด้านธุรกิจ ข้อได้เปรียบเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลักตามแหล่งที่มาของความได้เปรียบ ได้แก่ แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources) ได้แก่ ทรัพย์สิน เช่น ตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่ง แบรนด์ที่มีมูลค่า หรือทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะตัว แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่เหนือกว่ากับซัพพลายเออร์หรือช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งช่วยให้เข้าถึงปัจจัยการผลิตหรือตลาดได้ดียิ่งขึ้น แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources) ซึ่งเกิดจากทักษะ ความสามารถ และความรู้ภายในองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือการสร้างนวัตกรรม เพื่อบรรลุและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นต้องให้องค์กรมุ่งพัฒนาความแข็งแกร่งในหลากหลายมิติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคาดการณ์และดำเนินการป้องกันความพยายามของคู่แข่งในการสร้างข้อได้เปรียบในลักษณะเดียวกัน กระบวนการปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างการสร้างและการป้องกันนี้ช่วยเสริมให้องค์กรสามารถรักษาผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าได้ในระยะยาว

ความพยายามขององค์กรในการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวในบริบทที่ธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันอย่างดุเดือดและความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นต้องสร้างและมอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) ที่เหนือกว่า ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการ ความชื่นชอบ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้า แนวคิดที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางนี้ครอบคลุมถึงกระบวนการกำหนดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้ามาแปลงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อความสำเร็จ องค์กรต้องปรับความสามารถภายในให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดภายนอก เพื่อให้การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ดังกล่าว ส่งผลให้ คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) กลายเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Woodruff, 1997) ในทำนองเดียวกัน การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value Creation) เป็นกระบวนการที่องค์กรส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า ผ่านการยกระดับ คุณค่าด้านผลลัพธ์ (Results Value) คุณค่าด้านราคา (Price Value) คุณค่าด้านความสัมพันธ์ (Relationship Value) และ คุณค่าจากการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-Creation Value) ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ประสิทธิภาพทางธุรกิจดีขึ้นและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Nguyen, 2025)

การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การคิดแบบผู้ประกอบการ และจริยธรรมทางการจัดการ องค์ประกอบเหล่านี้ทำหน้าที่ส่งเสริมศักยภาพในการปรับตัว ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความยืดหยุ่นต่อ

การเปลี่ยนแปลงในตลาด ส่งผลให้เกิดความมั่นคงในตำแหน่งทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Ali & Anwar, 2021) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ทำหน้าที่เป็น “แผนแม่บท” ที่ชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Fang et al., 2025) ขณะเดียวกัน ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับนวัตกรรมของ SMEs ผ่านการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ดิจิทัลที่ช่วยเสริมศักยภาพทางเทคโนโลยีและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อนวัตกรรม ผู้นำดิจิทัลจึงมีส่วนสำคัญในการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล (Sawaean & Aburumman, 2025) ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data analytics) และบล็อกเชน (blockchain) ได้รับการยอมรับมากขึ้นว่าเป็นเครื่องมือในการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม SMEs มักเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น ด้านการเงิน องค์กร และความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้ประโยชน์จากกระบวนการดิจิทัลเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) นั้นมีลักษณะหลายมิติ ครอบคลุมทั้งระบบเทคนิค กระบวนการภายในองค์กร กรอบวัฒนธรรมและความรู้ตลอดจนการตัดสินใจทางการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ SMEs สามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ และยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า การใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์สอดคล้องกับโอกาสทางการตลาดและการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างแข็งแกร่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญในการเอาชนะอุปสรรคและใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digitization) นำมาให้ นอกจากนี้ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มีกรอบความคิดที่เปิดกว้าง และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารที่เปี่ยมด้วยความกระตือรือร้น เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการกับความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การบรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืน และการสร้างความยืดหยุ่นในตลาด แนวทางแบบองค์รวมนี้ถือเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ในยุคดิจิทัล (Meier et al., 2025)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digitization) หรือการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการขยายขอบเขตตลาดผ่านเทคโนโลยี เช่น การตลาดดิจิทัล (digital marketing) แพลตฟอร์มออนไลน์ และกระบวนการอัตโนมัติ ทั้งนี้ ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งรวมถึงการรับรู้ การตรวจจับ การเรียนรู้ และการบูรณาการ มีบทบาทสำคัญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Saputra et al., 2024) ในบริบทของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไป

ด้วยการพัฒนาด้านดิจิทัล ความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ได้รับแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) และการผสานรวมความสามารถด้านดิจิทัล โดยมีเป้าหมายในการสร้างและมอบคุณค่าให้กับลูกค้า เปิดโอกาสในการสร้างรายได้จากช่องทางใหม่ และใช้เทคโนโลยีร่วมกับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจำเป็นต้องส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า และปรับตัวเชิงรุกต่อเทคโนโลยีและตลาดเกิดใหม่ (Fang et al., 2024)

องค์ประกอบที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Dimensions of Competitive Advantage) ได้แก่

1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง การเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งสามารถทำได้โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานสำหรับผู้บริโภคในราคาที่ต่ำกว่าและมีความสามารถในการแข่งขันได้มากกว่าสินค้าหรือบริการที่เปรียบเทียบได้จากคู่แข่ง (Porter, 1985)

2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากคู่แข่ง องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาหรือปรับปรุงคุณลักษณะสำคัญของสินค้าหรือบริการ (Porter, 1985)

3) มุ่งเน้น (Focus)

กลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการระบุความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้านนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นสองรูปแบบหลัก ได้แก่:

- กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus): การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในตลาดที่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
- กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus): การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับแต่งเฉพาะหรือมีมูลค่าเพิ่มที่ตอบโจทย์ตลาดที่มีกลุ่มเป้าหมายแคบ (Porter, 1985)

4) คุณค่า (Value)

ทรัพยากรถือว่ามีคุณค่าก็ต่อเมื่อสามารถช่วยให้องค์กรคิดค้นหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือบรรเทาภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม (Barney, 1991)

5) ความหายาก (Rareness)

ทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งถูกครอบครองโดยองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรที่อาจกลายเป็นคู่แข่งในอนาคตจำนวนมากนั้น ไม่สามารถกลายเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Barney, 1991)

6) การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability)

ทรัพยากรขององค์กรสามารถถูกลอกเลียนแบบได้ไม่สมบูรณ์จาก 3 เหตุผลหรือการรวมกันของเหตุผลดังต่อไปนี้: (1) ความสามารถขององค์กรในการได้รับทรัพยากรขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่องค์กรมีและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรนั้นมีความคลุมเครือในเชิงสาเหตุ หรือ (3) ทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรมีลักษณะทางสังคมที่ซับซ้อน (Barney, 1991)

7) การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability)

จะต้องไม่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าในเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีลักษณะเทียบเท่ากันที่ไม่หายากหรือไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Barney, 1991)

8) แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources)

แหล่งที่มาของความได้เปรียบตามความเป็นเจ้าของ หมายถึง สินทรัพย์หรือปัจจัยใด ๆ ที่อยู่ภายใต้การครอบครองขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถนำไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดีกว่า (Ma, 1999)

9) แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources)

แหล่งที่มาของความได้เปรียบตามการเข้าถึง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เนื่องจากองค์กรมีการเข้าถึงตลาดปัจจัยการผลิต เช่น แหล่งทรัพยากรและ/หรือ ตลาดผลิตภัณฑ์ เช่น ลูกค้า ที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือองค์กรมีการเข้าถึงในลักษณะที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้เลย (Ma, 1999)

10) แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources)

แหล่งที่มาของความได้เปรียบตามความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพขององค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือมีประสิทธิผลเหนือกว่าคู่แข่ง (Ma, 1999)

11) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ คือ การรับรู้ความชอบและการประเมินของลูกค้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของคุณลักษณะ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งาน ซึ่งช่วยอำนวย (หรือขัดขวาง) การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของลูกค้าในสถานการณ์การใช้งาน (Woodruff, 1997)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.5.2 การพัฒนาองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการสรุปองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่แสดงในตารางที่ 2.22

ตารางที่ 2.22 สรุปองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)											
	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus)	คุณค่า (Value)	ความหายาก (Rareness)	การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability)	การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability)	แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources)	แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources)	แหล่งข้อมูลตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources)	คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)
Porter (1980)	/	/	/	/								
Porter (1985)	/	/	/	/								
Barney (1991)					/	/	/	/				
Ma (1999)									/	/	/	
Woodruff (1997)												/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมคำนิยามและองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากงานวิจัยที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ ตามที่แสดงในตารางที่ 2.23

ตารางที่ 2.23 คำนิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง วิธีการที่องค์กรสามารถผลิตสินค้า หรือให้บริการได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างอัตรากำไรที่เหนือกว่า และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและผู้ถือหุ้น”	Porter (1985)
	“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง องค์กรจะถือว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อองค์กรนั้นกำลังดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่า ซึ่งไม่มีองค์กรคู่แข่งทั้งในปัจจุบันหรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตดำเนินการอยู่ในเวลาเดียวกัน”	Barney (1991)
	“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความไม่สมมาตรหรือความแตกต่างในลักษณะหรือปัจจัยใด ๆ ขององค์กรที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ ส่งผลให้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้มากกว่าและบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า”	Ma (1999)
	-	Woodruff (1997)
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	“ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ การเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งทำได้โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานสำหรับผู้บริโภค ในราคาที่ต่ำกว่าและสามารถแข่งขันได้มากกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เทียบเคียงได้”	Porter (1985)
การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	“การสร้างความแตกต่าง คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะซึ่งแตกต่างอย่างมากจากคู่แข่ง บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาหรือปรับปรุงคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการ”	Porter (1985)

ตารางที่ 2.23 คำนิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
มุ่งเน้น (Focus)	“การมุ่งเน้น เป็นแนวทางในการระบุความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับพื้นที่ความต้องการที่เฉพาะเจาะจง กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีสองรูปแบบ ได้แก่ 1. การมุ่งเน้นต้นทุน: ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในกลุ่มตลาดที่มีความเข้มข้น 2. การมุ่งเน้นความแตกต่าง: ผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มที่ปรับแต่งได้หรือเฉพาะเจาะจงในกลุ่มตลาดที่มีเป้าหมายแคบ”	Porter (1985)
คุณค่า (Value)	“คุณค่า คือ ทรัพยากรจะมีค่าเมื่อช่วยให้บริษัทสามารถคิดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือกำจัดภัยคุกคามต่อสิ่งแวดล้อม”	Barney (1991)
ความหายาก (Rareness)	“ความหายาก คือ ทรัพยากรของบริษัทที่มีคุณค่าซึ่งครอบครองโดยบริษัทคู่แข่งจำนวนมากหรือบริษัทที่มีศักยภาพในการแข่งขันไม่สามารถเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้”	Barney (1991)
การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability)	“ทรัพยากรของบริษัทสามารถเลียนแบบได้ไม่สมบูรณ์ด้วยเหตุผลหนึ่งหรือหลายเหตุผลรวมกัน: (1) ความสามารถของบริษัทในการได้รับทรัพยากรขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ (2) ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ครอบครองโดยบริษัทและความยั่งยืนของบริษัท ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความคลุมเครืออย่างเป็นสาเหตุหรือ (3) ทรัพยากรที่สร้างข้อได้เปรียบของบริษัทมีความซับซ้อนทางสังคม”	Barney (1991)
การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability)	“จะต้องไม่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ที่เทียบเท่ากันซึ่งหาได้ยากหรือลอกเลียนแบบไม่ได้”	Barney (1991)

ตารางที่ 2.23 คำนิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่ (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม	งานวิจัย
แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources)	“แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ หมายถึง สินทรัพย์หรือปัจจัยใดๆ ภายใต้การครอบครองของบริษัท ซึ่งบริษัทสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการให้บริการลูกค้าได้ดีกว่า”	Ma (1999)
แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources)	“แหล่งที่มาตามการเข้าถึง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่บริษัทจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทเข้าถึงตลาดปัจจัยการผลิต เช่น ทรัพยากรอินพุต และ/หรือ ตลาดผลิตภัณฑ์ เช่น ลูกค้า ได้ดีกว่าคู่แข่ง หรือบริษัทสามารถเข้าถึงตลาดดังกล่าวที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้เลย”	Ma (1999)
แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources)	“แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทสามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผลและ/หรือมีประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง”	Ma (1999)
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)	“คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ คือ การรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับความชอบและการประเมินคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพคุณลักษณะ และผลที่ตามมาซึ่งเกิดจากการใช้งานที่อำนวยความสะดวก (หรือขัดขวาง) การบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ของลูกค้าในสถานการณ์การใช้งาน”	Woodruff (1997)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาและสร้างองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และการกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการวิจัย ตามที่แสดงในตารางที่ 2.24, 2.25, 2.26, 2.27 และ 2.28

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบองค์ประกอบใหม่และกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบเดิมและคำนิยามเดิมที่มีความสอดคล้องกันจากงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ งานของ Porter (1985), Barney (1991), Ma (1999) และ Woodruff (1997) ซึ่งเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงลักษณะของตัวแปรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การพิจารณารวมองค์ประกอบใดเข้าด้วยกันในการออกแบบองค์ประกอบใหม่นั้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1) ความหมายซ้อนทับกัน: องค์ประกอบมีนิยามหรือคำอธิบายที่ใกล้เคียงกัน หรือสื่อถึงพฤติกรรม/ลักษณะเดียวกัน
2) ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา: มีเนื้อหาที่สนับสนุนหรือเสริมกันในทางแนวคิด
3) สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี: แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้อธิบายตัวแปรสนับสนุนการรวมองค์ประกอบเหล่านั้นเข้าด้วยกัน
4) บริบทของงานวิจัย: เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง สภาพแวดล้อม หรือพื้นที่วิจัย
5) ความสามารถในการวัด: เมื่อรวมแล้วสามารถออกแบบตัวชี้วัด (Indicators) ที่วัดได้จริง

การออกแบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแม่นยำในการวัดตัวแปร และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในบริบทที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.24 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) + มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) = “ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)”

งานวิจัย	**ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)**	**งานวิจัย**	**มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus)**	**ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)**
Porter (1985)	“ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ การเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งทำได้โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานสำหรับผู้บริโภค ในราคาที่ต่ำกว่าและสามารถแข่งขันได้มากกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เทียบเคียงได้”	Porter (1985)	“การมุ่งเน้น เป็นแนวทางในการระบุความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับพื้นที่ความต้องการที่เฉพาะเจาะจง - การมุ่งเน้นต้นทุน: ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในกลุ่มตลาดที่มีความเข้มข้น”	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรในการบรรลุต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุดสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน โดยกำหนดเป้าหมายไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อเสนอราคาที่แข่งขันได้และเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.25 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) + มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) + คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) = “การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)”

งานวิจัย	**การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)**	**งานวิจัย**	**มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus)**	**การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)**
Porter (1985)	“การสร้างความแตกต่าง คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะซึ่งแตกต่างอย่างมากจากคู่แข่ง บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาหรือปรับปรุงคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการ”	Porter (1985)	“การมุ่งเน้น เป็นแนวทางในการระบุความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับพื้นที่ความต้องการที่เฉพาะเจาะจง - การมุ่งเน้นความแตกต่าง: ผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มที่ปรับแต่งได้หรือเฉพาะเจาะจงในกลุ่มตลาดที่มีเป้าหมายแคบ”	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่าเพิ่มที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเฉพาะ โดยการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นที่ความชอบและเป้าหมายของลูกค้าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการเฉพาะของตลาดเฉพาะกลุ่ม
งานวิจัย	**คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)**			
Woodruff (1997)	“คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ คือ การรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับความชอบและการประเมินคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพคุณลักษณะ และผลที่ตามมาซึ่งเกิดจากการใช้งานที่อำนวยความสะดวก (หรือขัดขวาง) การบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ของลูกค้าในสถานการณ์การใช้งาน”			

ตารางที่ 2.26 คุณค่า (Value) + ความหายาก (Rareness) + การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) + การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) + แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources) = “ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)”

งานวิจัย	คุณค่า (Value)	งานวิจัย	ความหายาก (Rareness)	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)
Barney (1991)	“คุณค่า คือ ทรัพยากรจะมีค่าเมื่อช่วยให้บริษัทสามารถคิดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือกำจัดภัยคุกคามต่อสิ่งแวดล้อม”	Barney (1991)	“ความหายาก คือ ทรัพยากรของบริษัทที่มีคุณค่าซึ่งครอบครองโดยบริษัทคู่แข่งจำนวนมากหรือบริษัทที่มีศักยภาพในการแข่งขันไม่สามารถเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้”	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร หมายถึง การเน้นการใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์ขององค์กรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ โดยเน้นถึงเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ ความคลุมเครือในเชิงเหตุผล และความซับซ้อนทางสังคม เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คู่แข่งไม่สามารถทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย
งานวิจัย	**การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability)**	**งานวิจัย**	**การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability)**	
Barney (1991)	“ทรัพยากรของบริษัทสามารถเลียนแบบได้ไม่สมบูรณ์ด้วยเหตุผลหนึ่งหรือหลายเหตุผลรวมกัน: (1) ความสามารถของบริษัทในการได้รับทรัพยากรขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ (2) ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ครอบครองโดยบริษัทและความยั่งยืนของบริษัท ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความคลุมเครืออย่างเป็นสาเหตุ หรือ (3) ทรัพยากรที่สร้างข้อได้เปรียบของบริษัทมีความซับซ้อนทางสังคม”	Barney (1991)	“จะต้องไม่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ที่เทียบเท่ากันซึ่งหาได้ยากหรือลอกเลียนแบบไม่ได้”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.26 คุณค่า (Value) + ความหายาก (Rareness) + การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) + การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) + แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources) = “ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)” (ต่อ)

งานวิจัย	แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources)	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)
Ma (1999)	“แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ หมายถึง สินทรัพย์หรือปัจจัยใดๆ ภายใต้การครอบครองของบริษัท ซึ่งบริษัทสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการให้บริการลูกค้าได้ดีกว่า”	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.27 แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources) + แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources) = “ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)”

งานวิจัย	แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources)	งานวิจัย	แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources)	ความได้เปรียบด้านความสามารถและการเข้าถึง (Proficient Access-Based Advantage)
Ma (1999)	“แหล่งที่มาตามการเข้าถึง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่บริษัทจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทเข้าถึงตลาดปัจจัยการผลิต เช่น ทรัพยากรอินพุต และ/หรือตลาดผลิตภัณฑ์ เช่น ลูกค้า ได้ดีกว่าคู่แข่ง หรือบริษัทสามารถเข้าถึงตลาดดังกล่าวที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้เลย”	Ma (1999)	“แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทสามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผลและ/หรือมีประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง”	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่เหนือกว่าขององค์กร พร้อมกับการเข้าถึงทรัพยากรและลูกค้าที่สำคัญอย่างพิเศษ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.28 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับการวิจัย

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	**ภาษาไทย:** ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ดีกว่าคู่แข่งผ่านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร และความได้เปรียบด้านความสามารถและการเข้าถึง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างอัตรากำไรที่สูงกว่า สร้างมูลค่าให้ลูกค้าได้ดีกว่า และรักษาผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า **ภาษาอังกฤษ:** Competitive advantage refers to a firm's ability to produce goods or deliver services better than its competitors through cost leadership, differentiation, resource-based superiority, and capability and access-based advantages, allowing it to achieve superior margins, create better customer value, and superior performance.		Barney (1991); Ma (1999); Porter (1985); Woodruff (1997)
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**ภาษาไทย:** ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรในการบรรลุต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุดสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน โดยกำหนดเป้าหมายไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อเสนอราคาที่แข่งขันได้และเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) + มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus)	

ตารางที่ 2.28 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Targeted cost leadership refers to a firm's strategy to achieve the lowest production costs for standard quality goods and services, targeting specific market niches to offer competitive pricing and maximize efficiency.		
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**ภาษาไทย:** การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่าเพิ่มที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเฉพาะ โดยการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นที่ความชอบและเป้าหมายของลูกค้า เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการเฉพาะของตลาดเฉพาะกลุ่ม **ภาษาอังกฤษ:** Value-focused differentiation refers to developing unique and value-added products or services tailored to specific market segments by continuously investing in research and development, focusing on customer preferences and goals to create products that stand out from competitors and meet the specific needs of niche markets.	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) + มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) + คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.28 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**ภาษาไทย:** ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร หมายถึง การเน้นการใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์ขององค์กรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ โดยเน้นถึงเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ ความคลุมเครือในเชิงเหตุผล และความซับซ้อนทางสังคม เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คู่แข่งไม่สามารถทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย **ภาษาอังกฤษ:** Resource-based superiority refers to emphasizing the leveraging of a firm's valuable, rare, inimitable, and non-substitutable resources and assets, underscoring unique historical conditions, causal ambiguity, and social complexity to create and sustain competitive advantage that rivals cannot easily replicate.	คุณค่า (Value) + ความหายาก (Rareness) + การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) + การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) + แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources)	
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**ภาษาไทย:** ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่เหนือกว่าขององค์กร พร้อมกับการเข้าถึงทรัพยากรและลูกค้าที่สำคัญอย่างพิเศษ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง	แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources) + แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources)	

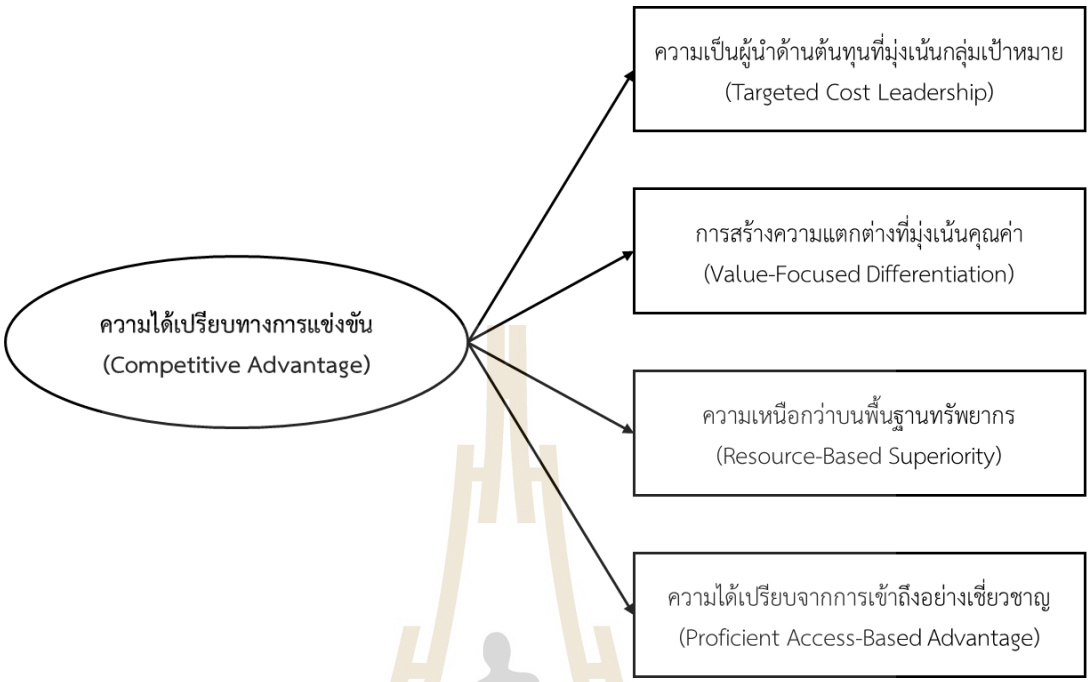
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.28 สรุปองค์ประกอบและคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร (Variable)	คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	การรวมตัวแปร (Variable Integration)	อ้างอิง (Reference)
	ภาษาอังกฤษ: Proficient access-based advantage refers to a firm's superior knowledge, competence, and capabilities, along with exclusive access to essential resources and customers, enabling it to conduct business processes more effectively and efficiently than competitors.		

หมายเหตุ: ข้อมูลนี้ได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่นำเสนอในบทที่ 4

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



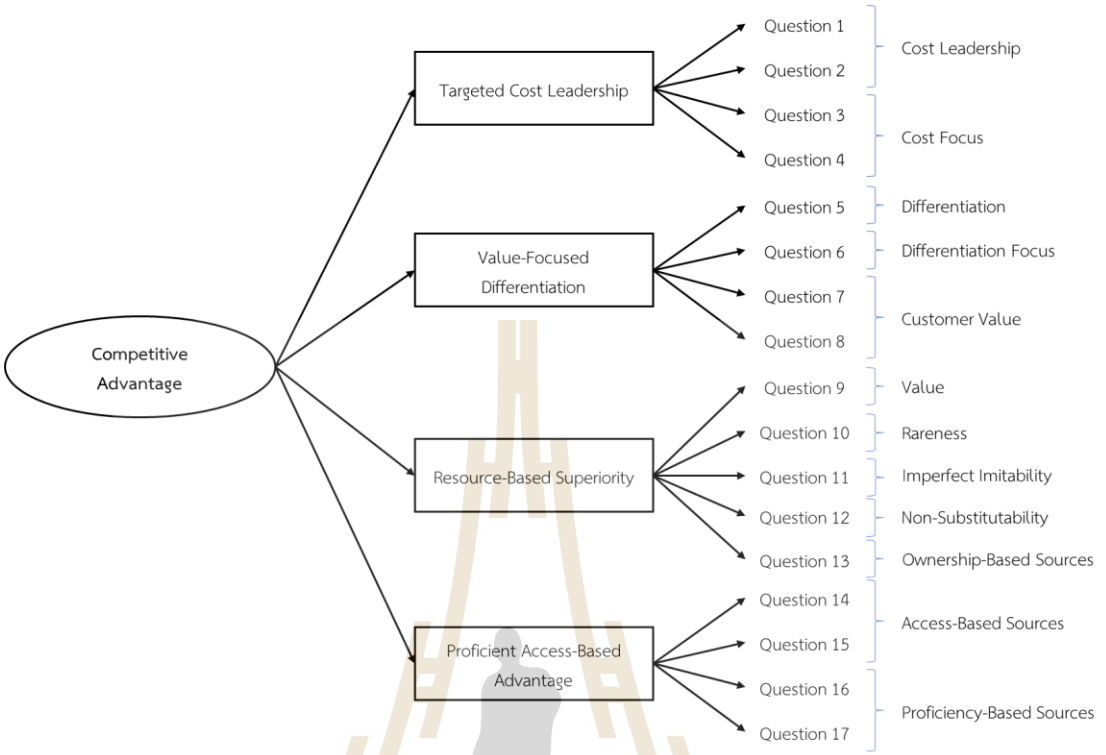
รูปภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการวิจัย

จากรูปภาพที่ 2.8 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)
2) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)
3) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)
4) ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

ขั้นตอนที่ 4: ออกแบบและพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบข้อคำถามของแบบสอบถามที่สะท้อนแนวคิดเดิม แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์ประกอบใหม่ของตัวแปรแฝง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดองค์ประกอบใหม่ หรือเพื่อพัฒนาตัวแปรสังเกตได้ใหม่ที่สามารถทำหน้าที่แทนองค์ประกอบเดิมได้อย่างเหมาะสม โดยข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อจะทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) ขององค์ประกอบใหม่ดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างของการออกแบบแสดงไว้ในรูปภาพที่ 2.9



รูปภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์ประกอบใหม่ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละองค์ประกอบ

หมายเหตุ: รูปภาพนี้ได้รับการปรับปรุงและอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แสดงในบทที่ 4

ขั้นตอนที่ 5: ยืนยันองค์ประกอบใหม่จากการรวมตัวแปร และคำนิยามเชิงปฏิบัติการ ของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First-order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของการจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในแต่ละตัว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) เพื่อทำการยืนยันความถูกต้องของตัวแปรแฝงในแต่ละตัวว่ามีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 6: การสรุป ปรับปรุง และแก้ไของค์ประกอบรวมถึงคำนิยามเชิงปฏิบัติการของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการวิจัย อ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้รับการยืนยันผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2.6 การทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยเหล่านี้สนับสนุนด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical evidence) ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

Khouroh et al. (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การตรวจสอบบทบาทของการตลาดผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ MSMEs ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ MSME อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.285 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า MSMEs ในประเทศที่กำลังพัฒนาได้รับความสำคัญในการรักษาการผสมผสานแบบพลวัตระหว่างจิตวิญญาณของผู้ประกอบการและกิจกรรมที่มุ่งเน้นตลาด การบูรณาการระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีส่วนช่วยให้ MSMEs สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สนองต่อความต้องการ ความปรารถนา และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต การนำกระบวนการการตลาดผู้ประกอบการไปใช้ทำให้ MSMEs สามารถเสริมสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันของตนและเพิ่มศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

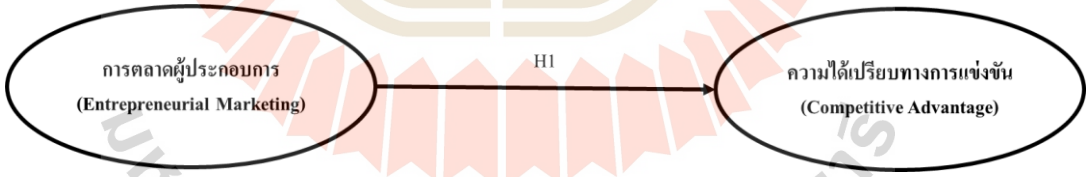
Dhameria et al. (2021) ได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับ การตลาดผู้ประกอบการที่ส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของ SMEs พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.512 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการช่วยให้ SMEs สามารถระบุและนำโอกาสมาใช้ประโยชน์เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านการสร้างความสัมพันธ์ การนำเสนอนวัตกรรม การขยายกิจกรรมการขาย การสร้างเครือข่าย และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น เนื่องจาก SMEs มักใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัด กระบวนการของการตลาดผู้ประกอบการจึงควรถูกนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่า ซึ่งมีความแตกต่างจากการตลาดแบบดั้งเดิมที่เน้นการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง การตลาดผู้ประกอบการมีความเหมาะสมอย่างมากสำหรับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ทำให้มีความสำคัญต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

Suandi et al. (2023) ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารอิสลามในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารอิสลาม อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.718 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมนั้นช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความแตกต่าง การตลาดผู้ประกอบการมีผลอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องเสี่ยงสูงเพื่อให้ได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง แต่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้โดยการเสี่ยงอย่างมีการคำนวณหรือคาดการณ์ได้ ควบคู่กับการเป็นผู้ริเริ่มตลาดและการเข้าใจสิ่งที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องการ

Tolossa et al. (2024) ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันในการเชื่อมโยงแนวทางปฏิบัติทางการตลาดผู้ประกอบการสำหรับองค์กรที่ยั่งยืนของ SMEs พบว่า การปฏิบัติด้านการตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.886 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการตลาดผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวของ SMEs ที่ประกอบไปด้วยการมุ่งเน้นโอกาส การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มมูลค่า ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า การคาดการณ์และยอมรับความเสี่ยง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการเป็นผู้นำเชิงรุก การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดพร้อมสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ช่วยให้ SMEs มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระตุ้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และแก้ไขปัญหาสังคม

จากการศึกษาในงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.10



รูปภาพที่ 2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา: Dhameria et al. (2021); Khouroh et al. (2020); Suandi et al. (2023); Tolossa et al. (2024)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 1 สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

H1: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ดังนี้

Al-Hakimi and Borade (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรม (β = 0.436, $p \leq 0.001$) การยอมรับความเสี่ยง (β = 0.557, $p \leq 0.01$) และการดำเนินการเชิงรุก (β = 0.608, $p \leq 0.001$) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการมีความสำคัญอย่างมากต่อการเสริมสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ให้กับ SMEs โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปี่ยมไปด้วยความไม่แน่นอน การที่ SMEs ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยง และแสวงหาโอกาสเชิงรุก ทำให้สามารถปรับปรุงความยืดหยุ่นของธุรกิจและห่วงโซ่อุปทานได้ การมีแนวโน้มที่จะริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมเชิงรุกนั้นช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรในการปรับตัวต่อการหยุดชะงัก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน การนำแนวคิดที่มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้ SMEs สามารถคาดการณ์ เตรียมตัว ปรับตัว และฟื้นตัวจากความไม่แน่นอน ส่งผลให้สามารถเติบโตได้แม้ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน

Goaill and Al-Hakimi (2021) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.134 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในสภาวะแวดล้อมที่ผันผวน การให้ความสำคัญกับความเป็นผู้ประกอบการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับห่วงโซ่อุปทานได้อย่างดี องค์กรที่ยึดหลักผู้ประกอบการจะเน้นการพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง และการรุกตลาดมากกว่า ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวและใช้โอกาสทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากขึ้นจะมีความยืดหยุ่นที่แข็งแกร่งขึ้น สามารถปรับตัวต่อความผันผวน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ผ่านนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ การมีแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับ SMEs ในการคงความยืดหยุ่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของตลาด

Al-Hakimi et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความผู้ประกอบการและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในบริบทของ SMEs พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (β = 0.37, $p \leq 0.001$) และการดำเนินการเชิงรุก (β = 0.25, $p \leq 0.05$) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้โดยการสนับสนุนการปฏิบัติทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เช่น การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ การริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมองหาและนำโอกาสทางการตลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่งผลให้ห่วงโซ่อุปทานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการและสนับสนุนโครงการสร้างสรรค์ช่วยให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ด้วยความยืดหยุ่นและศักยภาพที่โดดเด่นในการปรับตัว นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการ มีบทบาทสำคัญในการคงไว้ของขีดความสามารถในการปรับตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน ด้วยการยอมรับความเสี่ยงและริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ก่อนคู่แข่ง ธุรกิจ SMEs จึงสามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตนได้

Sturm et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นความผู้ประกอบการและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพทางธุรกิจ พบว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมของการมุ่งเน้นความผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.242 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างรวดเร็ว การลงทุนในความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยส่งเสริมความต่อเนื่องทางธุรกิจและสร้างรายได้และผลตอบแทนในระยะยาว พร้อมทั้งเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับปรุงความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสามารถบรรเทาผลกระทบจากความหยุดชะงักและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการดำเนินการตามกิจกรรมทางการประกอบการ เช่น การให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ และการส่งเสริมการทดลอง สามารถช่วยยกระดับความสามารถในการฟื้นตัวและรับมือจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการค้าและการเงินขององค์กร การใช้รายการตรวจสอบเพื่อประเมินสถานะขององค์กรสามารถช่วยให้ระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไปใช้เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Yadav and Tripathi (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมหัตถกรรม พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (β = 0.100, $p \leq 0.001$) และการดำเนินการเชิงรุก (β = 0.130, $p \leq 0.01$) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การยอมรับความเสี่ยงพร้อมทั้งการดำเนินงานเชิงรุกมีส่วนสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์กร โดยเฉพาะในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรที่มองหาโอกาสและกล้ารับความเสี่ยงมีโอกาสก้าวสู่การเป็นผู้นำในภาคอุตสาหกรรม การสนับสนุนการเสี่ยงที่คาดการณ์ได้และการส่งเสริมจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการสำคัญต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานต้องอาศัยโครงสร้าง

องค์กรที่ชัดเจน การมุ่งเน้นของห่วงโซ่อุปทาน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การมีกรอบการกำกับดูแลที่แข็งแกร่งและการติดตามผลอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

Munongo and Pooe (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรม (β = 0.619, p ≤ 0.05) การยอมรับความเสี่ยง (β = 0.593, p ≤ 0.05) และการดำเนินการเชิงรุก (β = 0.681, p ≤ 0.05) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า SMEs ที่มีการดำเนินธุรกิจด้วยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง คิดเชิงรุก และวางกลยุทธ์เพื่อรับมือการแข่งขัน จะสามารถพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตภายในองค์กร เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและเพิ่มศักยภาพในการฟื้นตัวของห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาในงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.11



รูปภาพที่ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา: Al-Hakimi and Borade (2020); Al-Hakimi et al. (2022); Goaill and Al-Hakimi (2021); Munongo and Pooe (2025); Sturm et al. (2023); Yadav and Tripathi (2024)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 2 สำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้

H2: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

2.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวทางการตลาด สรุปได้ดังนี้

Vaillant and Lafuente (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผู้ประกอบการต่อเนื่องและความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความคล่องตัวทางการตลาดระหว่างประเทศ พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความคล่องตัวทางการตลาด โดยเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีความคล่องตัว ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ประกอบการตอบรับต่อโอกาสในการส่งออกได้อย่างทันที ขณะเดียวกันก็รักษาความแม่นยำในการดำเนินงาน ซึ่งนำไปสู่โอกาสในการส่งออกที่เพิ่มขึ้นและความสำเร็จที่สูงขึ้นในระดับนานาชาติ การเสริมสร้างความคล่องตัวนี้ไม่เพียงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และความคล่องตัวทางการตลาดระหว่างประเทศ แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อเศรษฐกิจในภาพรวมด้วย การสนับสนุนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติเหล่านี้จึงถือเป็นกุญแจสำคัญในการผลักดันการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

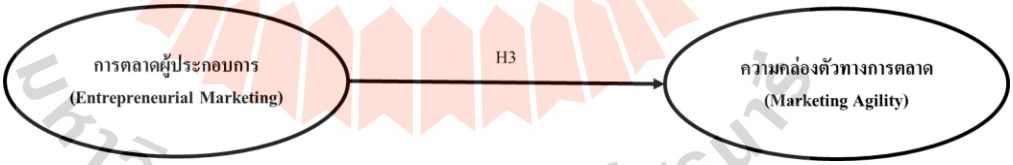
Khan et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การบูรณาการความสามารถด้านการตลาดผู้ประกอบการ ความคล่องตัวทางการตลาด และทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานของบริษัทผู้ประกอบการ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการช่วยเสริมความคล่องตัวทางการตลาด ผ่านความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out: IO) และจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In: OI) ความสามารถแบบ IO เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ช่วยเสริมสร้างทรัพยากรภายในองค์กรและสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ในขณะที่ความสามารถแบบ OI เช่น การขับเคลื่อนตลาด มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนพลวัตของตลาดภายนอกเพื่อใช้โอกาสทางธุรกิจ ความคล่องตัวทางการตลาดซึ่งถือเป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ทำหน้าที่เสริมสร้างความสัมพันธ์นี้โดยช่วยให้องค์กรตรวจจับและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็ว ความร่วมมือระหว่างทรัพยากรและความสามารถเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วหรือมีทรัพยากรจำกัด

Golgeci et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดและแนวโน้มความเสี่ยงในการฟื้นตัวและการอยู่รอดของผู้ประกอบการ พบว่า การปลูกฝังทัศนคติเชิงบวกในความเป็นผู้ประกอบการช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด ความหลงใหลในนวัตกรรมและแรงขับเคลื่อนในการเติบโต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการใช้คุณสมบัติเหล่านี้ในการปรับทรัพยากรและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการและคว้าโอกาสใหม่ ๆ ความคล่องตัวนี้สำคัญต่อผู้ประกอบการที่เป็นผู้อพยพ ซึ่งมักดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยและต้องพึ่งพาเครือข่ายที่หลากหลายและการบอกแบบปากต่อปากเพื่อรับมือกับความท้าทายทางการตลาด วิสัยทัศน์ของความเป็นผู้ประกอบการที่รวมกับแนวทางเชิงรุก ทำให้องค์กรยังคงความสามารถในการแข่งขันและความคล่องตัวในตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Arslan et al. (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวทางการตลาดในการเป็นผู้ประกอบการที่ด้อยโอกาส พบว่า บริบทของสถาบัน ความผันผวน และประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ มักมีผลกระทบต่อการแสดงออกของความคล่องตัวทางการตลาด ความเป็นผู้ประกอบการส่งเสริมความคล่องตัวทางการตลาดผ่านการเสริมสร้างความยืดหยุ่น การปรับตัวอย่างรวดเร็ว และการวางกลยุทธ์เชิงรุก ผู้ประกอบการในตลาดที่มีความผันผวนเหล่านี้พัฒนาความแข็งแกร่งผ่านการรับรู้และจัดการกับช่องโหว่ ความสามารถที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาด และการดำเนินการเชิงรุกโดยการกระตุ้นอุปสงค์ผ่านการปฏิบัติที่สร้างสรรค์ เช่น การปรับราคาและการขายแบบเครดิต ความคล่องตัวนี้มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว ช่วยให้ธุรกิจปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ต้องเผชิญกับสภาวะที่ขาดแคลนและความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ

Rocha et al. (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การดำเนินการเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยง ในระดับสูง จะสามารถพัฒนาความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาในงานวิจัยที่กล่าวถึงข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.12



รูปภาพที่ 2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความคล่องตัวทางการตลาด

ที่มา: Arslan et al. (2024); Golgeci et al. (2023); Khan et al. (2022); Rocha et al. (2025); Vaillant and Lafuente (2019)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความคล่องตัวทางการตลาด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 3 สำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้

H3: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด

2.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยเหล่านี้สนับสนุนด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical evidence) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

Hadi and Herianingrum (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การตรวจสอบปัจจัยวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง การรื้อปรับระบบ การทำงานร่วมกัน และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง (β = 0.197, $p \leq 0.05$) การรื้อปรับระบบ (β = 0.107, $p < 0.01$) ความร่วมมือ (β = 0.209, $p \leq 0.05$) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (β = 0.213, $p < 0.001$) ล้วนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการร่วมกับความร่วมมือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการพัฒนาระบบ ส่งเสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานให้มีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถเสริมประสิทธิภาพและขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Setiawan et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การนำดิจิทัลและห่วงโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.249 ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ว่า ห่วงโซ่อุปทานที่มีความยืดหยุ่นช่วยให้สถานประกอบการสามารถตอบสนองและปรับตัวต่อสถานการณ์การหยุดชะงักได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลาและถูกต้องแม่นยำ ความสามารถนี้ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วจากการหยุดชะงัก ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มความภักดีของลูกค้า เนื่องจากการบริการที่เชื่อถือได้และความพร้อมของสินค้า

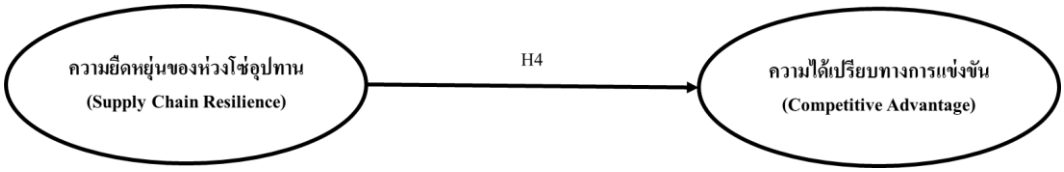
Badwan (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.447 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กรที่มีการประสานงานระหว่างสายงานที่มีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาระบบที่รวมข้อมูลแบบเรียลไทม์ทั่วทั้งองค์กรได้ ซึ่งช่วยให้สามารถเรียกคืนข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่แม่นยำ นอกจากนี้ ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรการผลิตข้ามสายงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดผ่านการเป็นพันธมิตร

เชิงกลยุทธ์ได้ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นี้ช่วยเพิ่มศักยภาพการปรับตัวและตอบสนองตลาดอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับองค์กร

Siagian et al. (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในการปรับปรุงความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.435 ซึ่งบ่งชี้ว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs โดยช่วยให้ธุรกิจรับมือกับการหยุดชะงักและรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงาน องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงสายงานระหว่างแผนก ความร่วมมือภายในห่วงโซ่อุปทาน และความสามารถในการตอบสนอง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความยืดหยุ่น การบูรณาการข้ามสายงานเสริมสร้างการประสานงานภายใน สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายนอก และการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์และลูกค้าเพิ่มการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแก้ปัญหาร่วมกัน เสริมความยืดหยุ่นและความรวดเร็ว ช่วยให้ SMEs ปรับแผนการผลิตและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันที ทั้งหมดนี้ช่วยลดความเสี่ยงและสนับสนุนการฟื้นตัวจากการหยุดชะงัก นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านการพัฒนาคุณภาพสินค้า การจัดส่งที่เชื่อถือได้ และความพึงพอใจของลูกค้า

Kristanto and Kurniawati (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานฮาลาลในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ MSMEs พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานฮาลาลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.552 ซึ่งบ่งชี้ว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานฮาลาลมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดยองค์กรที่สามารถรักษาความสอดคล้องตามมาตรฐานฮาลาลในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน จะมีความพร้อมมากกว่าในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความน่าเชื่อถือ คุณภาพสินค้า และความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.13



รูปภาพที่ 2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา: Badwan (2024); Hadi and Herianingrum (2020); Kristanto and Kurniawati (2025); Setiawan et al. (2023); Siagian et al. (2024)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 4 สำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้

H4: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาดที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ดังนี้

Gligor et al. (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ แนวคิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ความคล่องตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยการส่งเสริมทั้งความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการติดตามสภาพแวดล้อมแบบเชิงรุก ลักษณะร่วมของความคล่องตัว เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วและการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นโดยตรง ด้วยการทำให้ห่วงโซ่อุปทานสามารถฟื้นตัวจากความเสียหายและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงตลาดได้รวดเร็ว การลงทุนในความคล่องตัวช่วยเพิ่มการคาดการณ์ จัดการ และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงในตลาด การบูรณาการแนวคิดทั้งความคล่องตัวและความยืดหยุ่นนี้จึงมีคุณค่าในการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่แข็งแกร่ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถทนทานและฟื้นตัวจากความท้าทายที่คาดไม่ถึงได้อย่างดี

Gölgeci and Kuivalainen (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสอดคล้องกันหรือการจัดแนวระหว่างการตลาดและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการเสริมสร้างจากความสอดคล้องกันระหว่างการตลาดและการจัดการห่วงโซ่อุปทานในระดับที่สูงขึ้น โดยการตลาดช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานผ่านการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้ทั้งสองฟังก์ชันทำงานร่วมกันเพื่อจัดการ

ความสัมพันธ์และประสานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรเครือข่าย สร้างความยืดหยุ่นที่สำคัญ รวมถึงการรับและนำความรู้จากภายนอกมาใช้ ทำให้ห่วงโซ่อุปทานมีความยืดหยุ่นและแข็งแกร่งขึ้นเมื่อเผชิญกับการหยุดชะงัก นอกจากนี้ การประสานงานที่ดีระหว่างการตลาดและการจัดการห่วงโซ่อุปทานยังช่วยเพิ่มศักยภาพองค์กรในการรับมือความท้าทาย รักษาความต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิผลโดยรวม

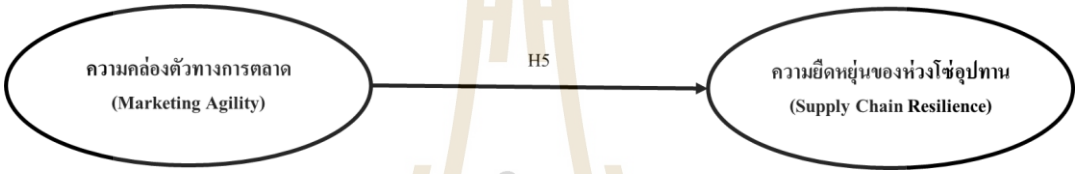
Akhtar et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้วยการใช้มุมมองด้านดิจิทัลและข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.534 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัวช่วยสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับแผนของกระบวนการภายในให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือความต้องการได้อย่างรวดเร็ว โดยการประเมินปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานประจำวัน และระยะเวลาการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง องค์กรสามารถจัดการกับการหยุดชะงักได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความคล่องตัวของการดำเนินงานยังช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการตามข้อมูลแบบเรียลไทม์ ทำให้ห่วงโซ่อุปทานสามารถรับมือกับความท้าทายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถเอาชนะข้อจำกัดและจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

Bouguerra et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในตลาดเกิดใหม่ที่มีผลกระทบต่อความยืดหยุ่นของพนักงาน พบว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.23 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการเสริมความยืดหยุ่นของพนักงาน องค์กรที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์สามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อแนวโน้มตลาดพร้อมพัฒนาและปรับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดได้ดีขึ้น ความคล่องตัวนี้ไม่เพียงแค่ส่งเสริมให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ยังเพิ่มความสามารถของพนักงานในการจัดการกับความเครียดและวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น องค์กรที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์จึงสามารถพัฒนาความมั่นใจและทักษะการแก้ปัญหาของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการเสริมศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลในโลกที่ซับซ้อนขึ้น

Carmeli and Hartmann (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นความคล่องตัวในการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น พบว่า การมุ่งเน้นความคล่องตัวในการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับความคล่องตัวในการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้พัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ตนได้เผชิญ

เพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางความไม่แน่นอน เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงและต้องรับมือกับความท้าทายใหม่ การพัฒนาความยืดหยุ่นในการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำทางและเอาชนะสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นจำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาด

จากการศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.14



รูปภาพที่ 2.14 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา: Akhtar et al. (2022); Bouguerra et al. (2023); Carmeli and Hartmann (2024); Gligor et al. (2019); Gölgeci and Kuivalainen (2020)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 5 สำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้

H5: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

2.6.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาดที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

Zhou et al. (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวทางการตลาดภายใต้ความผันผวนของตลาด พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญสำหรับองค์กรซึ่งช่วยให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ผลลัพธ์หรือความสำเร็จทางการเงินที่โดดเด่น ผ่านการตระหนักรู้และการคว้าโอกาสทางการตลาดอย่างทันท่วงที เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่รวดเร็วและยืดหยุ่นตามสภาพการแข่งขันในตลาดและความต้องการของลูกค้า ความคล่องตัวทางการตลาดยังส่งเสริมให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถ

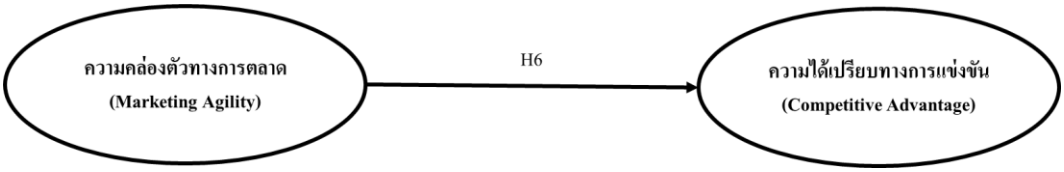
ปรับเปลี่ยนได้ทันที ช่วยให้องค์กรค้นพบและนำโอกาสใหม่ๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Tarn and Wang (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มความคล่องตัวทางการตลาดด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านมุมมองการรับรู้และตอบสนอง พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทสำคัญในการช่วยองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด ด้วยการใช้ความคล่องตัวของลูกค้าให้เกิดประโยชน์ การสร้างพันธมิตร และการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ความคล่องตัวนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว แม้ข้อมูลสาธารณะอาจไม่ได้สร้างความได้เปรียบโดยตรง แต่องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตรวจจับโอกาสและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ความคล่องตัวในตลาดนี้ท้าทายแนวทางธุรกิจแบบเดิม ๆ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อคงความสามารถทางการแข่งขัน

Alghamdi and Agag (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.52 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดคือปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคเศรษฐกิจข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data economy) การสร้างทัศนคติทางการตลาด โครงสร้างพื้นฐาน และทักษะด้านนวัตกรรม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรที่มีความคล่องตัวทางการตลาดสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงสามารถของการปรับตัวและมีความสอดคล้องกัน จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวด้วยการนำเสนอการบริการที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง

Agag et al. (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดในการปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งบ่งชี้ว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยแปลงการวิเคราะห์ทางการตลาดให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น โดยอาศัยความสามารถในการประยุกต์ใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิผล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้กล่าวถึงข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัยนี้ได้ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.15



รูปภาพที่ 2.15 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา: Agag et al. (2025); Alghamdi and Agag (2024); Tarn and Wang (2023); Zhou et al. (2019)

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 6 สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

H6: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.6.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) เป็นตัวแปรคั่นกลาง

แม้ว่าการศึกษาในอดีตจะได้สำรวจผลกระทบโดยตรงของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันใน SMEs อย่างกว้างขวางแล้ว (Dhameria et al., 2021; Khouroh et al., 2020; Siregar et al., 2024; Tolossa et al., 2024) แต่ยังคงมีช่องว่างสำคัญในความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทางอ้อมของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านตัวแปรคั่นกลางอย่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน การตลาดผู้ประกอบการนั้นเป็นที่ทราบกันดีว่าเสริมสร้างความยืดหยุ่น นวัตกรรม และแนวทางการมุ่งเน้นลูกค้าใน SMEs อย่างไรก็ตาม ผลกระทบเฉพาะของการตลาดผู้ประกอบการที่มีต่อขีดความสามารถในห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะในแง่ของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ยังไม่ได้รับการสำรวจหรือศึกษามากนัก

ความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยการพัฒนาความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการและประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งสื่อถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Haq & Aslam, 2023) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีผลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะใน SMEs ผ่านการส่งเสริมการกล้าเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ และการดำเนินการแบบเชิงรุก (Al-Hakimi & Borade, 2020; Al-Hakimi et al., 2021) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรผ่านการฟื้นฟูห่วงโซ่อุปทาน การดูดซับความรู้ และการจัดแนวทางการจัดการการตลาด-ห่วงโซ่อุปทาน (marketing-supply chain management

alignment) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถใช้คุณค่าที่แท้จริงของทุนทางสังคม (social capital) ในการฟื้นฟูห่วงโซ่อุปทานและผลลัพธ์การดำเนินงานที่ตามมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gölgeci & Kuivalainen, 2020) การบูรณาการความรู้และทักษะผู้ประกอบการสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยการใช้ทรัพยากรข้อมูลและทุนทางปัญญาองค์กรต่างๆ สามารถสร้างนวัตกรรม ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และมีส่วนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มคุณภาพและความสามารถในการแข่งขัน พร้อมนำเทคโนโลยีและการสร้างพันธมิตรเข้ามาใช้เป็นสิ่งสำคัญต่อการขยายตลาดและเตรียมความพร้อมสู่การส่งออก การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในผลิตภัณฑ์และแนวคิด พร้อมกับการขยายทรัพยากร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตของธุรกิจและการเสริมสร้างเศรษฐกิจ (Maulini et al., 2022)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

Bahrami and Shokouhyar (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทตัวแปรคั่นกลางของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และประสิทธิภาพของบริษัท ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในส่วนของอิทธิพลทางตรง (Direct effect = 0.213, $p < 0.01$) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect = 0.316, $p < 0.01$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของบริษัทได้ทั้งโดยตรงและโดยผ่านการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

Rezaei et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.637 (ทางตรง 0.502 ทางอ้อม 0.135) ซึ่งยืนยันบทบาทสำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในการส่งผ่านผลของความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abou Kamar et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานอาหารในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสามารถเชิงพลวัตของโรงแรมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานอาหารมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.380 ซึ่งยืนยันว่าความสามารถเชิงพลวัตของโรงแรมสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานอาหารได้อย่างมีประสิทธิผล

Feng et al. (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของข้อมูลขนาดใหญ่และประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน ผ่านบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งยืนยันว่าความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทสำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถของข้อมูลขนาดใหญ่ต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

Metwally et al. (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลและประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.029 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยเสริมสร้างผลเชิงบวกของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยผ่านบทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีส่วนช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร และส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในฐานะตัวแปรคั่นกลางนั้น ได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากความสามารถในการรับรู้และประยุกต์ใช้ความรู้และนวัตกรรม ซึ่งยิ่งเน้นถึงความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและยกระดับศักยภาพเหล่านี้ เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์จากการตลาดผู้ประกอบการอย่างเต็มที่ ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 7 และความสัมพันธ์ในการพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งแสดงในรูปภาพที่ 2.16 เพื่อดำเนินการศึกษาไว้ดังนี้

H7: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน



รูปภาพที่ 2.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ที่มา: Abou Kamar et al. (2023); Al-Hakimi and Borade (2020); Al-Hakimi et al. (2021); Bahrami and Shokouhyar (2022); Feng et al. (2024); Gölgeci and Kuivalainen (2020); Haq and Aslam (2023); Maulini et al. (2022); Metwally et al. (2024); Rezaei et al. (2022)

2.6.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เป็นตัวแปรคั่นกลาง

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้สำรวจอิทธิพลของการตลาดผู้ประกอบการต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs (Azmi et al., 2019; Dhameria et al., 2021; Khouroh et al., 2020; Siregar et al., 2024; Tolossa et al., 2024) แต่ยังคงมีความไม่ชัดเจนและขาดการศึกษาเชิงลึกที่มุ่งเน้นบทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ที่ช่วยเสริมสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยในอดีตมักเน้นที่ผลกระทบโดยตรงของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างนวัตกรรม การตอบสนองต่อโอกาส หรือการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า แต่ยังมีความไม่ชัดเจนในเชิงกลไกที่ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยขยายผลกระทบดังกล่าวอย่างไร โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมของความคล่องตัวทางการตลาด จึงเป็นกุญแจสำคัญในการรับมือและจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ การตลาดผู้ประกอบการเน้นที่การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการเชิงรุก การยอมรับความเสี่ยง และการแสวงหาโอกาสอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นตลาดอย่างมีกลยุทธ์ที่มุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การตอบสนองต่อคู่แข่ง และการใช้ส่วนประสมการตลาดอย่างเหมาะสม แนวทางดังกล่าวสนับสนุนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและนวัตกรรม ซึ่งช่วยให้ SMEs ระบุและใช้โอกาสในตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริบทธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Lopes et al., 2021; Sari et al., 2023; Yadav & Bansal, 2021) ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยปรับตัวและตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาด ซึ่งประกอบด้วยหลายด้าน เช่น การมุ่งมั่นในการดำเนินการเชิงรุก ความสามารถในการตอบสนอง การสร้างความเข้าใจ การทำซ้ำและปรับปรุง ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การทดลอง ความร่วมมือ และการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Hashem & Atieh, 2024; Kalaignanam et al., 2020; Zhou et al., 2019) คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมนวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการ ลดต้นทุน และมอบประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า ด้วยการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาดอย่างต่อเนื่อง

จึงทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน (Khan, 2020; Zhou et al., 2019)

จากงานวิจัยของ Alqahtani and Uslay (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด โดยการส่งเสริมกรอบความคิดที่คล่องตัว (agile mindset) ให้เกิดการตอบสนอง ความสามารถในการปรับตัว และปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามความคิดเห็นของลูกค้าและแนวโน้มตลาด โดยใช้ทรัพยากรและเครือข่าย พร้อมทั้งรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้ เพื่อคว้าโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

Nurcholis (2020) ได้เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) และความคล่องตัว (Agility) ในการยกระดับประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Performance) โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อทั้งความคล่องตัวและประสิทธิภาพทางการตลาด ในขณะที่ความคล่องตัวยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพทางการตลาดอีกด้วย นอกจากนี้ ความคล่องตัวยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ที่เชื่อมโยงระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและประสิทธิภาพทางการตลาด ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้มีประสิทธิภาพและแข็งแรงมากยิ่งขึ้น สำหรับ SMEs การพัฒนาการมุ่งเน้นตลาดและความคล่องตัวควบคู่กันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการตลาดและการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งนี้ การใช้แนวทางการมุ่งเน้นตลาดในลักษณะทางอ้อมผ่านความคล่องตัวได้รับการพิจารณาว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากกว่าในการส่งเสริมผลสำเร็จทางการตลาด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

Akter et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์การตลาดและประสิทธิผลทางการตลาด ผลการวิจัยยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.279 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลทางการตลาดผ่านการเพิ่มพูนศักยภาพจากความสามารถในการวิเคราะห์การตลาด

Sultana et al. (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวทางการตลาดเชิงกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและประสิทธิภาพการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเชิงกลยุทธ์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.293 ซึ่งยืนยันว่าความคล่องตัวทางการตลาดเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลกับประสิทธิภาพการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

Alghamdi and Agag (2024) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.26 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (เช่น ความสามารถในการมุ่งเน้นตลาด ความสามารถในการสร้างบุคลากรด้านนวัตกรรม และความสามารถในการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน) สามารถเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ผ่านกลไกของความคล่องตัวทางการตลาด

Agag et al. (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวทางการตลาดที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการใช้การวิเคราะห์การตลาดและผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.23 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การวิเคราะห์การตลาดกับผลการดำเนินงานทางการเงิน

Iyer et al. (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของความคล่องตัวทางการตลาดที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการนำเทคโนโลยี AI มาใช้และประสิทธิภาพการทำงานของทีมขาย ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Full ในความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพล (Mediating Effect) เท่ากับ 0.12 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การนำเทคโนโลยี AI มาใช้อย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ต้องอาศัยความคล่องตัวทางการตลาดในการแปลงศักยภาพของเทคโนโลยีให้เกิดผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมขาย

จากการศึกษารวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านบทบาทของความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการรับรู้ตลาดและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ซึ่งส่งผลให้ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังได้รับอิทธิพลเพิ่มเติมจากสภาวะตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่ซับซ้อนและผันผวน ความคล่องตัวทางการตลาดจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยรวมแล้ว การบูรณาการการตลาดผู้ประกอบการเข้ากับความคล่องตัวทางการตลาดนับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบรรลุและ

รักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 8 และความสัมพันธ์ในการพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งแสดงในรูปภาพที่ 2.17 เพื่อดำเนินการศึกษาไว้ดังนี้

H8: ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน



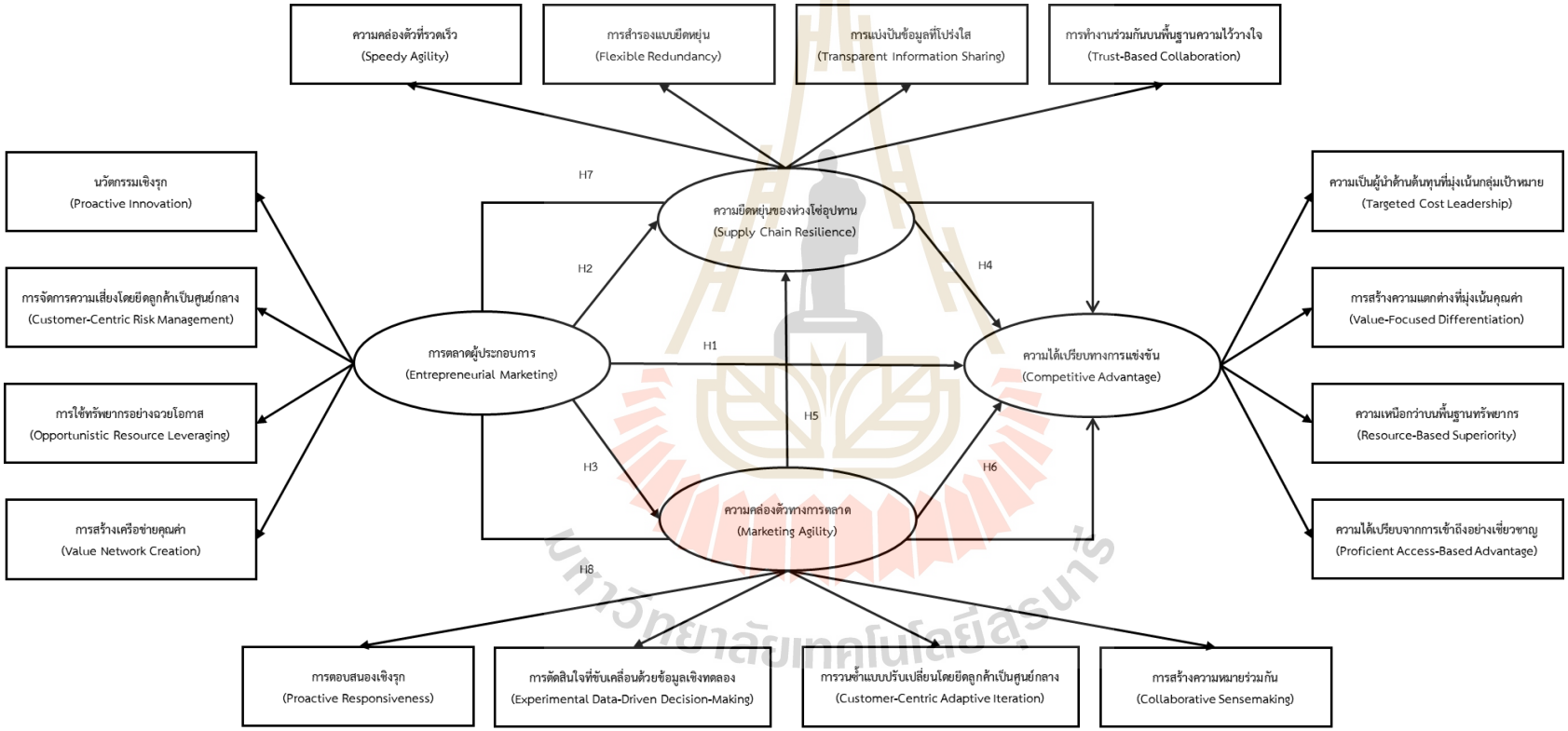
รูปภาพที่ 2.17 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ที่มา: Agag et al. (2025); Akter et al. (2022); Alghamdi and Agag (2024); Iyer et al. (2025); Nurcholis (2020); Sultana et al. (2022)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ของงานวิจัย เรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2.18



แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน: ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory: DCT)

รูปภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดการวิจัยของงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 วิธีดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ดำเนินการในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งนี้ กระบวนการวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ระเบียบวิธีการวิจัย บทวิเคราะห์ทางธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบันจากหนังสือ และบทความวิชาการ เพื่อนำมาสังเคราะห์และเรียบเรียงความสำคัญของประเด็นปัญหาของงานวิจัย
2) กำหนดวัตถุประสงค์และสมมติฐานของงานวิจัย
3) สร้างและพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย
4) กำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง และสถานที่ที่จะทำการศึกษาของงานวิจัย
5) สร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
6) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
7) วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย
8) สรุปผล และอภิปรายผลงานวิจัย
9) นำเสนอและเผยแพร่หรือตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับนานาชาติ และฐานข้อมูลต่าง ๆ

3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง และสถานที่เก็บข้อมูล

3.2.1 ประชากร

ประชากร คือ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์

จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยอ้างอิงมาจากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development: DBD) ซึ่งเป็นข้อมูลจำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย) โดยข้อมูลดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการกำหนดสัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เป็นข้อมูล ณ วันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2568 ดังแสดงในตารางที่ 3.1 (DBD, 2025)

ตารางที่ 3.1 จำนวน SMEs ในเขตนครชัยบุรินทร์ โดยอ้างอิงจากข้อมูลนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย)		
		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
1	นครราชสีมา	11,312	791	12,103
2	บุรีรัมย์	3,321	215	3,536
3	สุรินทร์	2,646	226	2,872
4	ชัยภูมิ	2,506	172	2,678
รวม		**19,785**	**1,404**	**21,189**

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์

3.2.2.1 ลักษณะและขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลการจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ อ้างอิงจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2563 กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 โดยใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงานและรายได้ต่อปีเป็นหลักในการจำแนกลักษณะและขนาดของ SMEs ประเภทกิจการบริการ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2 (OSMEP, 2020)

ตารางที่ 3.2 ลักษณะและขนาดของ SMEs ภาคบริการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคบริการ			
วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)		**วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)**	
การจ้างงาน	**รายได้ต่อปี**	**การจ้างงาน**	**รายได้ต่อปี**
ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกิน 30 - 100 คน	เกิน 50 - 300 ล้านบาท

3.2.3 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ทั้งนี้ Comrey and Lee (1992) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณประเภทดังกล่าว ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณตามแนวทางของ Comrey และ Lee (1992)

ขนาดของตัวอย่าง	ความเหมาะสมของการวิเคราะห์
100 ตัวอย่าง	แย่
200 ตัวอย่าง	พอใช้
300 ตัวอย่าง	ดี
500 ตัวอย่าง	ดีมาก
1,000 ตัวอย่าง	ดีที่สุด

จากตารางที่ 3.3 งานวิจัยประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และโมเดลสมการโครงสร้าง ควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาไม่ต่ำกว่า 300 ตัวอย่าง

นอกจากนี้ นักสถิติและนักวิจัยที่มีชื่อเสียงอย่าง Hair et al. (2010) ได้แนะนำว่า สำหรับงานวิจัยประเภทนี้ ควรกำหนดขนาดตัวอย่างให้อยู่ระหว่าง 10 - 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ที่ใช้ในการศึกษา ทั้งนี้ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรสังเกตได้รวมทั้งสิ้น 16 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 160 ถึง 320 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย จึงควรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมไม่ต่ำกว่า 320 ตัวอย่าง

และเนื่องจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่ชัด จึงใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร ตามสูตร

ของ Yamane (1973) ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ใช้สำหรับการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 21,189 ราย ยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างได้ 5% หรือ 0.05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะคำนวณได้ดังนี้

สูตร $n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e แทน ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า $n = \frac{21,189}{1+ 21,189(0.05)^2}$

$= 392.59$ หรือ 393 ตัวอย่าง

ในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ มักกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างไม่เกิน 5%

ดังนั้น จากคำแนะนำของนักสถิติและนักวิจัยทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ Comrey and Lee (1992), Hair et al. (2010) และ Yamane (1973) งานวิจัยนี้ควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล จำนวนอย่างน้อย 393 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดและการตกหล่นที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล จึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวนทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

3.2.4 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จำนวน 400 ราย

ผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เนื่องจากเหมาะกับงานวิจัยที่ลักษณะของประชากรมีขนาดใหญ่และตัวผู้วิจัยมีข้อจำกัดในด้านเวลา กำลังคน และงบประมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงต้องใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการสุ่มเป็นขั้นๆ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งเขตนครชัยบุรินทร์ ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ วิธีการสุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 1 เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) หรือการแบ่งเป็นพวก ๆ คือการจัดหน่วยต่าง ๆ ของประชากรที่มีลักษณะเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่ม ทำให้ได้ตัวอย่างจากประชากรครบทุกกลุ่ม ซึ่งช่วยให้สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ประกอบการและผู้จัดการของ SMEs ประเภทกิจการบริการในทุกจังหวัดของเขตนครชัยบุรินทร์ได้อย่างครบถ้วนตามสัดส่วนของประชากร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง
2. จำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มตามลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ตามจังหวัดต่าง ๆ ดังตารางที่ 3.4
3. จัดสรรจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 400 ตัวอย่าง ให้กระจายอยู่ใน 4 กลุ่มหลัก โดยใช้สัดส่วนของจำนวน SMEs ในแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์การแบ่ง ตามข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 3.4 เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มหลักอย่างเหมาะสมและสะท้อนโครงสร้างของประชากรเป้าหมาย
4. แบ่งกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มหลักออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) รวมเป็นทั้งหมด 8 กลุ่มย่อย โดยการจัดสรรจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อยพิจารณาจากสัดส่วนของจำนวน SMEs ในแต่ละขนาดของกิจการ แยกตามจังหวัดที่เป็นกลุ่มหลัก ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 3.4 เพื่อให้การสุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับโครงสร้างประชากรเป้าหมายของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 3.4 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

รายการ	**SMEs ในเขตนครชัยบุรินทร์ จำนวน 21,189 ราย**							
	จังหวัดนครราชสีมา		**จังหวัดชัยภูมิ**		**จังหวัดบุรีรัมย์**		**จังหวัดสุรินทร์**	
จำนวนประชากร	12,103 ราย		2,678 ราย		3,536 ราย		2,872 ราย	
จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง)	400 X $\frac{12,103}{21,189}$ = 228.48 หรือ 228 ราย		400 X $\frac{2,678}{21,189}$ = 50.55 หรือ 51 ราย		400 X $\frac{3,536}{21,189}$ = 66.75 หรือ 67 ราย		400 X $\frac{2,872}{21,189}$ = 54.22 หรือ 54 ราย	
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)
จำนวนประชากร	11,312 ราย	791 ราย	2,506 ราย	172 ราย	3,321 ราย	215 ราย	2,646 ราย	226 ราย
จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	228 X $\frac{11,312}{12,103}$ = 213.10 หรือ 213 ราย	228 X $\frac{791}{12,103}$ = 14.90 หรือ 15 ราย	51 X $\frac{2,506}{2,678}$ = 47.72 หรือ 48 ราย	51 X $\frac{172}{2,678}$ = 3.28 หรือ 3 ราย	67 X $\frac{3,321}{3,536}$ = 62.93 หรือ 63 ราย	67 X $\frac{215}{3,536}$ = 4.07 หรือ 4 ราย	54 X $\frac{2,646}{2,872}$ = 49.75 หรือ 50 ราย	54 X $\frac{226}{2,872}$ = 4.25 หรือ 4 ราย

ขั้นที่ 2 แบ่งจังหวัดทั้ง 4 จังหวัด ที่ได้จากขั้นที่ 1 ออกเป็นอำเภอ ดังนี้

1. จังหวัดนครราชสีมา มี 32 อำเภอ ได้แก่ อ.เมืองนครราชสีมา อ.ขามทะเลสอ อ.โนนไทย อ.โชคชัย อ.เฉลิมพระเกียรติ อ.โนนแดง อ.ปักธงชัย อ.สูงเนิน อ.โนนสูง อ.จักราช อ.สีคิ้ว อ.ขามสะแกแสง อ.พระทองคำ อ.หนองบุญมาก อ.ครบุรี อ.พิมาย อ.ห้วยแถลง อ.วังน้ำเขียว อ.คง อ.ด่านขุนทด อ.ปากช่อง อ.บ้านเหลื่อม อ.เสิงสาง อ.เทพารักษ์ อ.ประทาย อ.ชุมพวง อ.บัวใหญ่ อ.เมืองยาง อ.แก้งสนามนาง อ.บัวลาย อ.สีดา และ อ.ลำทะเมนชัย
2. จังหวัดชัยภูมิ มี 16 อำเภอ ได้แก่ อ.เมือง อ.บ้านเขว้า อ.ซับใหญ่ อ.เนินสง่า อ.หนองบัวระเหว อ.จัตุรัส อ.คอนสวรรค์ อ.แก้งคร้อ อ.หนองบัวแดง อ.บำเหน็จณรงค์ อ.ภูเขียว อ.ภักดีชุมพล อ.บ้านแท่น อ.เกษตรสมบูรณ์ อ.เทพสถิต และ อ.คอนสาร
3. จังหวัดบุรีรัมย์ มี 23 อำเภอ ได้แก่ อ.เมือง อ.ห้วยราช อ.พลับพลาชัย อ.บ้านด่าน อ.โนนสุวรรณ อ.กระสัง อ.ชำนิ อ.ลำปลายมาศ อ.คูเมือง อ.สตึก อ.ประโคนชัย อ.นางรอง อ.หนองหงส์ อ.แคนดง อ.พุทไธสง อ.บ้านกรวด อ.เฉลิมพระเกียรติ อ.ปะคำ อ.นาโพธิ์ อ.บ้านใหม่ไชยพจน์ อ.หนองกี่ อ.โนนดินแดง และ อ.ละหานทราย
4. จังหวัดสุรินทร์ มี 17 อำเภอ ได้แก่ อ.เมือง อ.เขวาสินรินทร์ อ.ลำดวน อ.จอมพระ อ.ปราสาท อ.ศีขรภูมิ อ.สังขะ อ.สนม อ.สำโรงทาบ อ.ท่าตูม อ.กาบเชิง อ.ศรีณรงค์ อ.บัวเชด อ.รัตนบุรี อ.พนมดงรัก อ.โนนนารายณ์ และ อ.ชุมพลบุรี

ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD) แสดงจำนวน SMEs ในแต่ละจังหวัดของเขตนครชัยบุรินทร์ โดยจำแนกตามอำเภอ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.5, 3.6, 3.7 และ 3.8 (DBD, 2025)

ตารางที่ 3.5 จำนวน SMEs ของจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ

ลำดับ	อำเภอ	จำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย)		
		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
1	เมืองนครราชสีมา	5,744	377	6,121
2	ปากช่อง	1,323	87	1,410
3	โชคชัย	380	39	419
4	ปักธงชัย	365	39	404
5	สีคิ้ว	327	28	355
6	อื่นๆ	3,173	221	3,394
รวม		**11,312**	**791**	**12,103**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 3.6 จำนวน SMEs ของจังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ

ลำดับ	อำเภอ	จำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย)		
		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
1	เมืองชัยภูมิ	837	74	911
2	แก้งคร้อ	219	16	235
3	จัตุรัส	206	15	221
4	ภูเขียว	182	15	197
5	หนองบัวแดง	157	6	163
6	อื่นๆ	905	46	951
รวม		**2,506**	**172**	**2,678**

ตารางที่ 3.7 จำนวน SMEs ของจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ

ลำดับ	อำเภอ	จำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย)		
		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
1	เมืองบุรีรัมย์	1,206	92	1,298
2	นางรอง	306	30	336
3	ประโคนชัย	223	9	232
4	สตึก	215	12	227
5	ลำปลายมาศ	211	10	221
6	อื่นๆ	1,160	62	1,222
รวม		**3,321**	**215**	**3,536**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 3.8 จำนวน SMEs ของจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามอำเภอที่มีนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงินสูงสุด 5 อันดับ

ลำดับ	อำเภอ	จำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่และที่ส่งงบการเงิน (ราย)		
		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
1	เมืองสุรินทร์	1,221	127	1,348
2	ปราสาท	243	22	265
3	ศีขรภูมิ	197	10	207
4	สังขะ	168	10	178
5	รัตนบุรี	136	11	147
6	อื่นๆ	681	46	727
รวม		**2,646**	**226**	**2,872**

ในแต่ละจังหวัดได้มีการสุ่มเลือกอำเภอตัวอย่างมาเพียง 1 อำเภอ โดยพิจารณาเลือกอำเภอที่มีจำนวน SMEs มากที่สุด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมาเลือกอำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิเลือกอำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์เลือกอำเภอเมืองบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์เลือกอำเภอเมืองสุรินทร์ ดังนั้น วิธีการสุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 2 จึงเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

ขั้นที่ 3 เมื่อสุ่มอำเภอได้ทั้ง 4 อำเภอ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของแต่ละจังหวัดในเขตนครชัยบุรินทร์ตามที่ต้องการได้แล้ว จึงได้ใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการและผู้จัดการของ SMEs ประเภทกิจการบริการในแต่ละกลุ่ม ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้คำนวณไว้ตามตารางที่ 3.4

ดังนั้น งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 400 ราย โดยมีจำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ มีดังนี้

- อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 228 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 213 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 15 ราย
- อำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 51 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 48 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 3 ราย
- อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 67 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 63 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 4 ราย

- อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 54 ราย แบ่งเป็น วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 50 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 4 ราย

3.2.5 สถานที่เก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเภทกิจการบริการ ที่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตนครชัยบุรินทร์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะของรูปแบบข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบปิด (Close Ended Question) ประเภทแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยแต่ละข้อมีระดับการวัดข้อมูล (Level of Measurement) ดังนี้

1) เพศ เป็นแบบมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale)
2) อายุ เป็นแบบมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale)
3) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale)
4) ระดับการศึกษา เป็นแบบมาตราเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
5) ประเภทของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ เป็นแบบมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale)
6) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ เป็นแบบมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การ

สำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration) มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking) มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage) มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ

โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3, 4 และ 5 มีลักษณะของรูปแบบข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบปิด (Close Ended Question) ประเภทแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) โดยมีระดับการวัดตัวแปร (Level of Measurement) เป็นแบบมาตราอันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งกำหนดระดับความสำคัญในแต่ละข้อคำถาม ดังตารางที่ 3.9 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

ตารางที่ 3.9 เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert)

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

ในการกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จะใช้วิธีการทางสถิติในการวัดการกระจายของข้อมูล โดยคำนวณจากการนำค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยจำนวนชั้น เพื่อหาค่าความกว้างของช่วงคะแนนในแต่ละชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตภาคชั้น (พิสัย)} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้น เท่ากับ 0.8 นำมากำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยค่าความคิดเห็นออกเป็นช่วง ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะของรูปแบบข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบเปิด (Open Ended Question)

3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถาม เรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ มีขั้นตอนในการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย
2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเป็นแนวทางนำมากำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามและแนวทางในการสร้างข้อคำถาม (Item) ของแบบสอบถาม ตลอดจนสำนวนภาษาของข้อคำถาม
3. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการวิจัย

4. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
5. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อที่ปรึกษา
6. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านที่จะทำการศึกษาพิจารณาแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมเนื้อหา และความถูกต้องในสำนวนภาษา เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบตามแบบประเมินแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบประเมินไปทำการคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งทางด้านความเหมาะสมของเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวนภาษา หรือการคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้ (Rovinelli & Hambleton, 1977)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินในข้อคำถามนั้นจากผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่

ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นสามารถนำไปวัดได้

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นจะวัดได้

ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่สามารถนำไปวัดได้

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

<u>เกณฑ์การตัดสินดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (IOC)</u>

- ถ้า IOC > 0.50 หรือ 0.50-1.00 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์
- ถ้า IOC ≤ 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์

ผลที่ได้หลังจากคำนวณค่าความเหมาะสมของเนื้อหาและค่าความถูกต้องของสำนวนภาษา หรือ IOC ผู้วิจัยจะนำค่าดังกล่าวพร้อมแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

7. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลอง

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา จำนวนอย่างน้อย 30 ชุด

8. หาคุณภาพของแบบสอบถาม

คำนวณหาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับร่างภายหลังการนำไปทดลองใช้ (Try-Out) โดยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คำนวณหาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.40 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง แสดงถึงความสัมพันธ์ที่เพียงพอระหว่างตัวชี้วัดและตัวแปรแฝง (Nunnally & Bernstein, 1994) และการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach Alpha Coefficient: α) เพื่อประเมินความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของตัวแปรหรือข้อคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะถือว่ามีความเชื่อมั่นในระดับที่ดีเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994)

9. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง

10. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ (Survey Method) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) หรือเป็นการที่ผู้วิจัยออกไปเก็บข้อมูลแบบมีการเผชิญหน้า (Face to Face) และการพูดโต้ตอบซึ่งกันและกัน โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตพื้นที่นครชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บุรินทร์ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 400 ราย หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

วิธีการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเภทกิจการบริการที่ตั้งอยู่ในเขตนครชัยบุรินทร์ โดยการติดต่อดังกล่าวกระทำด้วยการลงพื้นที่เพื่อพบปะด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจบริการ และสามารถให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างเหมาะสม
2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในรูปแบบเอกสารฉบับพิมพ์ โดยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามอย่างชัดเจน รวมถึงอธิบายขั้นตอนการขอความยินยอมในการเข้าร่วมตอบแบบสอบถามโดยสมัครใจ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยได้อย่างมีข้อมูลครบถ้วนและมีความเข้าใจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอยืนยันว่าข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี บทวิเคราะห์ทางธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบันจากหนังสือ บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.6 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

3.6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 26 และ AMOS Version 24 เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การคำนวณหา ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การคำนวณหา ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3, 4 และ 5 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1
3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 8 จากแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3, 4 และ 5 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงตัวแปรพหุ (Multivariate Statistics) ได้แก่ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และ การวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2, 3, 4 และ 5
4. การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามส่วนที่ 6 ที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบเปิด (Open Ended Question) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 การเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS Version 26

1. กำหนดตัวแปรของแบบสอบถาม (ลงรหัสข้อมูล)

นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกลงในโปรแกรม SPSS Version 26

2. การทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleaning)

ทำการตรวจสอบค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outliers) ด้วยวิธีการใช้ระยะทางมาฮาโลโนบิส (Mahalanobis Distance) เพื่อระบุข้อมูลที่มีลักษณะเป็นค่าผิดปกติหรือค่าสุดโต่งภายในชุดข้อมูลหลายตัวแปร โดยเกณฑ์ในการพิจารณาค่าผิดปกติพิจารณาจากค่าความน่าจะเป็น (p-value) หากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.001 ข้อมูลดังกล่าวจะถูกจัดเป็นค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outliers) และควรได้รับการตรวจสอบเพิ่มเติมหรือพิจารณาตัดออกจากชุดข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป (Tabachnick & Fidell, 2019)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. การประเมินความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

ทำการประเมินค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างของแบบสอบถามด้วยการพิจารณาจากค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งควรมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.40 เพื่อให้ถือว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตได้นั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรแฝงที่เกี่ยวข้อง (Nunnally & Bernstein, 1994)

4. การประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's alpha) ซึ่งควรมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อถือได้ในระดับที่เหมาะสม (Nunnally & Bernstein, 1994)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

6. การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality Test)

ทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลเพื่อพิจารณาว่ามีลักษณะเป็นการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) หรือไม่นั้น ดำเนินการโดยใช้การทดสอบ Kolmogorov-Smirnov พร้อมทั้งประเมินค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของข้อมูล ทั้งนี้ ค่าความเบ้ไม่ควรเกิน ±3 และค่าความโด่งไม่ควรเกิน ±10 ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดย Kline (2016) เพื่อยืนยันความเหมาะสมของการแจกแจงข้อมูลดังกล่าวในบริบทการวิจัยเชิงปริมาณ

7. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงระดับและทิศทางของความสัมพันธ์ และมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง -1.0 ถึง +1.0 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ดังนี้ (Cohen et al., 2003)

- ค่าที่เป็นบวก (+) บ่งชี้ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากค่าเข้าใกล้ +1.0 จะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- ค่าที่เป็นลบ (-) แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม หรือความสัมพันธ์เชิงผกผัน หากค่าเข้าใกล้ -1.0 จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงเช่นกัน แต่เป็นไปในทิศทางตรงข้าม

- ค่าที่ใกล้ 0 บ่งชี้ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำหรือไม่มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจน

ทั้งนี้ ความมีนัยสำคัญทางสถิติจะถูกนำมาพิจารณาเพื่อยืนยันความเชื่อมั่นในการอนุมานถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

8. การทดสอบ Multicollinearity

การทดสอบ Multicollinearity คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ที่สูงเกินไประหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ในแบบจำลองการถดถอย ซึ่งอาจทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่เสถียรและยากต่อการตีความผล การตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance เป็นเกณฑ์ โดยค่า VIF ควรมีค่าไม่เกิน 5 และค่า Tolerance ควรมากกว่า 0.20 เพื่อยืนยันว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ควรเกิน 0.80 (Tabachnick & Fidell, 2013)

3.6.3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS Version 24

หลังจากได้ดำเนินการเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS Version 26 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS Version 24

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างโดยประยุกต์ใช้วิธีการแบบสองขั้นตอน (Two-Step Approach to Modeling) ตามหลักการของ Anderson and Gerbing (1988) ซึ่งกระบวนการพัฒนาโมเดลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model)

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการประเมินว่าตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่ใช้ในการศึกษาได้รับการวัดอย่างเหมาะสมจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ที่กำหนดไว้หรือไม่ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จึงต้องตรวจสอบจำนวนตัวแปรแฝงที่อยู่ในโมเดลสมการโครงสร้าง พร้อมทั้งประเมินโครงสร้างของโมเดลการวัดสำหรับแต่ละตัวแปรแฝง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันความถูกต้องและความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝงดังกล่าว ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ดังนี้ (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2563)

1. CFA โมเดลการวัดองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงทุกตัว

ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยพิจารณาว่าสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้อย่างแท้จริงหรือไม่ ผ่านการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขนาด (Magnitude) และทิศทาง (Direction) ของพารามิเตอร์น้ำหนัก ทั้งนี้จำเป็นต้องปรับแต่งองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงในแต่ละองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ก่อนดำเนินการขึ้นรูปโมเดลสมการโครงสร้างหรือวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลสมการโครงสร้าง หากละเลยขั้นตอนดังกล่าว อาจส่งผลให้โมเดลไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในขั้นตอนสุดท้าย (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2563)

2. CFA โมเดลโครงสร้าง

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อประเมินว่ามีความสัมพันธ์เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหรือไม่ ผ่านการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขนาด (Magnitude) และทิศทาง (Direction) ของพารามิเตอร์น้ำหนัก โดยมีเป้าหมายเพื่อยืนยันความสอดคล้องของโครงสร้างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมมา (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2563)

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) โดยใช้หลักการพิจารณา 3 ข้อ คือ (1) ดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (2) ขนาด (Magnitude) ของค่าพารามิเตอร์ในเส้นทางเชิงสาเหตุทั้งหมดต้องมีค่าแตกต่างจากศูนย์ และ (3) ทิศทาง (Direction) ของค่าพารามิเตอร์ในเส้นทางเชิงสาเหตุทั้งหมดต้องสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่พัฒนาไว้ ทั้งนี้ เพื่อยืนยันว่าความสัมพันธ์ภายในโมเดลมีความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎีและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2563)

3.6.3.1 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดล

เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตรวจสอบโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปร (Measurement Models) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equations Modeling: SEM) ดังตารางที่ 3.10

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 3.10 เกณฑ์การประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of Fit / Fit Indices) ของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices)	เกณฑ์	อ้างอิง
ค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (Chi-square)	p-value > 0.05	Hair et al. (2010) Schumacker and Lomax (2015)
ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square: CMIN/DF)	< 2	Schumacker and Lomax (2015)
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI)	> 0.95	Schumacker and Lomax (2015)
ค่าดัชนีวัดความเหมาะสมพอดี (Normed Fit Index: NFI)	> 0.95	Schumacker and Lomax (2015)
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Tucker–Lewis Index: TLI)	> 0.95	Hair et al. (2010) Schumacker and Lomax (2015)
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	> 0.95	Hair et al. (2010) Schumacker and Lomax (2015)
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	< 0.05	Hair et al. (2010) Schumacker and Lomax (2015)
ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Root Mean Residual: RMR)	< 0.05	Hair et al. (2010) Schumacker and Lomax (2015)

3.6.3.2 เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) เป็นการทดสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบของตัวแปรแฝงแต่ละตัว เพื่อทดสอบว่าองค์ประกอบที่มีตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้ อยู่ภายใต้หรือเป็นตัวแทนขององค์ประกอบนี้ได้จริงหรือไม่ มีเกณฑ์การประเมิน ดังตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11 เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity)

ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity)	เกณฑ์	อ้างอิง
Factor Loadings	≥ 0.40	Nunnally and Bernstein (1994)
Average Variance Extracted (AVE)	≥ 0.50	Hair et al. (2010) Fornell and Larcker (1981)
Composite Reliability (CR)	≥ 0.70	Hair et al. (2010) Fornell and Larcker (1981)

ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เป็นการทดสอบว่าตัวแปรแฝง (Construct) มีความแตกต่างกันและไม่สัมพันธ์กัน โดยพิจารณา (1) ค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ที่สูงที่สุดระหว่างสองตัวแปรแฝง (Maximum Shared Variance: MSV) (2) ค่าเฉลี่ยของกำลังสองของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Average Shared Variance: ASV) และ (3) Fornell-Larcker Criterion ซึ่งค่า AVE ของตัวแปรแฝงควรมากกว่าค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (Squared Correlation) ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น สามารถสรุปเกณฑ์การประเมินดังตารางที่ 3.12

ตารางที่ 3.12 เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)	เกณฑ์	อ้างอิง
Maximum Shared Variance (MSV)	MSV < AVE	Fornell and Larcker (1981)
Average Shared Variance (ASV)	ASV < AVE	Fornell and Larcker (1981)
Fornell-Larcker Criterion	Square root of AVE > Correlation ของตัวแปรแฝงอื่น	Fornell and Larcker (1981)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3.6.3.3 การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis)

การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง ดำเนินการโดยใช้ วิธีการคลาสสิก (Classical Approach) ตามแนวทางของ Baron and Kenny (1986) ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อศึกษาผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effects) หรืออิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรในโมเดล โดยการวิเคราะห์ผ่านโปรแกรม AMOS Version 24 ด้วยการกำหนดค่าการดำเนินการบูตสแตรป (Perform bootstrap) จำนวน 5,000 ตัวอย่าง และใช้ช่วงความเชื่อมั่นที่แก้ไขอคติ (Bias-corrected confidence intervals) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดความคลาดเคลื่อนในการประเมินผล

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์ มีผลการวิจัยและอภิปรายผล ดังนี้

4.1 ผลการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

คุณภาพของแบบสอบถามได้รับการทดสอบโดยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือ โดยวัดความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการพิจารณาค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.40 เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างตัวชี้วัดกับตัวแปรแฝง (Nunnally & Bernstein, 1994) และวัดความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach Alpha Coefficient: α) ซึ่งค่าที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ถือว่ามีความสอดคล้องภายในในระดับดีและเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ (Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์ทั้งความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและความเชื่อมั่นดำเนินการด้วยโปรแกรม SPSS Version 26 แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 และ 4.2

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)		
1.1 นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**0.553 - 0.807**	**0.837**
องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง	0.690	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง	0.807	
องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย	0.662	
องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่	0.553	
1.2 การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**0.310 - 0.743**	**0.729**
องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	0.743	
องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	0.658	
องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	0.540	
องค์กรเลือกทำเฉพาะกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีวิธีจัดการหรือลดความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม	**0.310**	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**0.376 - 0.632**	**0.727**
องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ	0.632	
องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	0.601	
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และประหยัดต้นทุน	**0.376**	
องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร	0.604	
1.4 การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**0.624 - 0.710**	**0.823**
องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้	0.631	
องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า	0.710	
องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	0.656	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.624	
2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)		
2.1 ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**0.607 - 0.772**	**0.845**
องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	0.607	
เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	0.772	
องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่นเมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด	0.706	
องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก	0.659	
2.2 การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**0.112 - 0.656**	**0.579**
องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	0.656	
องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก	0.597	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	0.586	
องค์กรใช้ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการหลายราย เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น	**0.112**	
2.3 การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**0.491 - 0.843**	**0.837**
องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน	0.491	
องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ	0.670	
องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ	0.843	
องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	0.691	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
2.4 การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	**0.373 - 0.748**	**0.797**
องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน	0.635	
พนักงานในองค์กรมีความไว้ใจซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	**0.373**	
องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	0.737	
องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	0.748	
3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)		
3.1 การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	**0.611 - 0.768**	**0.833**
องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0.699	
องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	0.768	
องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาดหรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	0.611	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า	0.627	
3.2 การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**0.562 - 0.673**	**0.789**
องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ	0.562	
องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	0.595	
องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	0.673	
องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด	0.634	
3.3 การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**0.579 - 0.816**	**0.833**
องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	0.597	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	0.816	
องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณบริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด	0.692	
องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด	0.579	
3.4 การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**0.489 - 0.715**	**0.786**
องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน	0.489	
องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	0.715	
องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ	0.667	
องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	0.583	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		
4.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**0.482 - 0.705**	**0.766**
องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า	0.482	
องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	0.534	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น	0.641	
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน	0.705	
4.2 การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**0.551 - 0.758**	**0.814**
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	0.638	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	0.551	
องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.673	

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	0.758	
4.3 ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**0.522 - 0.720**	**0.857**
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง "คุณค่า" ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	0.522	
องค์กรมีทรัพยากรที่ "หาได้ยาก" ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย	0.718	
องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง "ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้" โดยตรง	0.720	
องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน "ไม่สามารถทดแทนได้"	0.694	
องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	0.543	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ก่อนตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
4.4 ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**0.598 - 0.800**	**0.859**
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาดได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.598	
องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	0.685	
องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.739	
องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	0.800	

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถาม "องค์กรเลือกทำเฉพาะกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีวิธีจัดการหรือลดความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม", "องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และประหยัดต้นทุน", "องค์กรใช้ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการหลายราย เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น", และ "พนักงานในองค์กรมีความไว้ใจซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น" ออก เนื่องจากข้อคำถามดังกล่าวมีค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) น้อยกว่า 0.4 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงไม่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)		
1.1 นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**0.553 - 0.807**	**0.837**
องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง	0.690	
องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง	0.807	
องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย	0.662	
องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่	0.553	
1.2 การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**0.518 - 0.777**	**0.766**
องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	0.759	
องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	0.777	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็วเพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	0.518	
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**0.649 - 0.659**	**0.734**
องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ	0.656	
องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	0.659	
องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร	0.649	
1.4 การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**0.624 - 0.710**	**0.823**
องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้	0.631	
องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า	0.710	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	0.656	
องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.624	
2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)		
2.1 ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**0.607 - 0.772**	**0.845**
องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	0.607	
เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	0.772	
องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่นเมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด	0.706	
องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก	0.659	
2.2 การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**0.581 - 0.694**	**0.706**
องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	0.694	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก	0.618	
องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	0.581	
2.3 การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**0.491 - 0.843**	**0.837**
องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน	0.491	
องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ	0.670	
องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ	0.843	
องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	0.691	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
2.4 การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	0.671 - 0.802	0.827
องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน	0.671	
องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	0.758	
องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	0.802	
3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)		
3.1 การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	0.611 - 0.768	0.833
องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0.699	
องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	0.768	
องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาดหรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	0.611	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า	0.627	
3.2 การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**0.562 - 0.673**	**0.789**
องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ	0.562	
องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	0.595	
องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	0.673	
องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด	0.634	
3.3 การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**0.579 - 0.816**	**0.833**
องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	0.597	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	0.816	
องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณบริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด	0.692	
องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด	0.579	
3.4 การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**0.489 - 0.715**	**0.786**
องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน	0.489	
องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	0.715	
องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ	0.667	
องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	0.583	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		
4.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**0.482 - 0.705**	**0.766**
องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า	0.482	
องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	0.534	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น	0.641	
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน	0.705	
4.2 การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**0.551 - 0.758**	**0.814**
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	0.638	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	0.551	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.673	
องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	0.758	
4.3 ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**0.522 - 0.720**	**0.857**
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง "คุณค่า" ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	0.522	
องค์กรมีทรัพยากรที่ "หาได้ยาก" ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย	0.718	
องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง "ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้" โดยตรง	0.720	
องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน "ไม่สามารถทดแทนได้"	0.694	
องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	0.543	

ตารางที่ 4.2 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังตัดข้อคำถาม (ที่ไม่ผ่านเกณฑ์) ออก (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
4.4 ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**0.598 - 0.800**	**0.859**
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาดได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.598	
องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	0.685	
องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.739	
องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	0.800	

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.2 พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์การประเมินค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามผลการวิเคราะห์ดังกล่าว พร้อมทั้งจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย

4.2 การเตรียมและผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดตัวแปรและลงรหัสข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแปลงข้อมูลที่รวบรวมได้ให้เป็นรหัสตัวเลข (Code) และบันทึกลงในโปรแกรม SPSS Version 26 ดังนี้

1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)
   1.1 AAA = นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)

A1 (ข้อ 1) = องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง

A2 (ข้อ 2) = องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง

A3 (ข้อ 3) = องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย

A4 (ข้อ 4) = องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่

1.2 BBB = การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)

B1 (ข้อ 5) = องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ

B2 (ข้อ 6) = องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร

B3 (ข้อ 7) = องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

1.3 CCC = การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)

C1 (ข้อ 8) = องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ

C2 (ข้อ 9) = องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่

C3 (ข้อ 10) = องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร

1.4 DDD = การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)

D1 (ข้อ 11) = องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้

D2 (ข้อ 12) = องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า

D3 (ข้อ 13) = องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ

D4 (ข้อ 14) = องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

2.1 EEE = ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)

E1 (ข้อ 1) = องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด

E2 (ข้อ 2) = เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

E3 (ข้อ 3) = องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด

E4 (ข้อ 4) = องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก

2.2 FFF = การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)

F1 (ข้อ 5) = องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน

F2 (ข้อ 6) = องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก

F3 (ข้อ 7) = องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด

2.3 GGG = การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)

G1 (ข้อ 8) = องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน

G2 (ข้อ 9) = องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ

G3 (ข้อ 10) = องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ

G4 (ข้อ 11) = องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.4 HHH = การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

H1 (ข้อ 12) = องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน

H2 (ข้อ 13) = องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน

H3 (ข้อ 14) = องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

3.1 III = การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)

I1 (ข้อ 1) = องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

I2 (ข้อ 2) = องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง

I3 (ข้อ 3) = องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาด หรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด

I4 (ข้อ 4) = องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า

3.2 JJJ = การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)

J1 (ข้อ 5) = องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ

J2 (ข้อ 6) = องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ

J3 (ข้อ 7) = องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด

J4 (ข้อ 8) = องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด

3.3 KKK = การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)

K1 (ข้อ 9) = องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

K2 (ข้อ 10) = องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

K3 (ข้อ 11) = องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณบริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด

K4 (ข้อ 12) = องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด

3.4 LLL = การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

L1 (ข้อ 13) = องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน

L2 (ข้อ 14) = องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง

L3 (ข้อ 15) = องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ

L4 (ข้อ 16) = องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น

4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

4.1 MMM = ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)

M1 (ข้อ 1) = องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า

M2 (ข้อ 2) = องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ

M3 (ข้อ 3) = องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น

M4 (ข้อ 4) = องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน

4.2 NNN = การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)

N1 (ข้อ 5) = องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น

N2 (ข้อ 6) = องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม

N3 (ข้อ 7) = องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

N4 (ข้อ 8) = องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า

4.3 OOO = ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)

O1 (ข้อ 9) = องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง “คุณค่า” ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

O2 (ข้อ 10) = องค์กรมีทรัพยากรที่ “หาได้ยาก” ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย

O3 (ข้อ 11) = องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง “ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้” โดยตรง

O4 (ข้อ 12) = องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน “ไม่สามารถทดแทนได้”

O5 (ข้อ 13) = องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง

4.4 PPP = ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

P1 (ข้อ 14) = องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง

P2 (ข้อ 15) = องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้

P3 (ข้อ 16) = องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง

P4 (ข้อ 17) = องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

จำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามทั้งหมด = 61 ข้อคำถาม
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (N) = 400 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2: การทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleaning)

ดำเนินการตรวจสอบค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outliers) โดยใช้วิธีระยะทางมาฮาโลโนบิส (Mahalanobis Distance) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความน่าจะเป็น (p-value) น้อยกว่า 0.001 ในการระบุข้อมูลที่เป็นค่าผิดปกติ ทั้งนี้ ข้อมูลที่เข้าข่ายดังกล่าวจะได้รับการตรวจสอบเพิ่มเติมและพิจารณาคัดออกก่อนการวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป (Tabachnick & Fidell, 2019) จากกระบวนการดังกล่าว พบค่าผิดปกติหลายตัวแปรจำนวน 7 ชุด จากข้อมูลทั้งหมด 400 ชุด คงเหลือข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์จำนวน 393 ชุด

ขั้นตอนที่ 3: การประเมินความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

การประเมินความเที่ยงตรงตามโครงสร้างของแบบสอบถามดำเนินการโดยพิจารณาจากค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.40 จึงจะถือได้ว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรแฝงที่เกี่ยวข้อง (Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.3 และ 4.4

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

การประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดำเนินการโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะถือได้ว่าข้อคำถามมีความเชื่อถือได้ในระดับที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)		
1.1 นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**0.611 - 0.732**	**0.822**
องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง	0.617	
องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง	0.732	
องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย	0.653	
องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่	0.611	
1.2 การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**0.662 - 0.690**	**0.753**
องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	0.663	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	0.690	
องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	0.662	
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**0.650 - 0.713**	**0.756**
องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ	0.657	
องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	0.713	
องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมและนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร	0.650	
1.4 การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**0.588 - 0.723**	**0.824**
องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนองและพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้	0.588	
องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า	0.723	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	0.675	
องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.653	
2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)		
2.1 ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**0.475 - 0.771**	**0.790**
องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	0.475	
เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	0.771	
องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด	0.683	
องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก	0.559	
2.2 การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**0.659 - 0.695**	**0.752**
องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	0.659	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก	0.695	
องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	0.660	
2.3 การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**0.567 - 0.716**	**0.817**
องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน	0.567	
องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ	0.681	
องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ	0.716	
องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	0.628	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
2.4 การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	**0.671 - 0.802**	**0.827**
องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน	0.671	
องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	0.758	
องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	0.802	
3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)		
3.1 การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	**0.586 - 0.789**	**0.860**
องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0.751	
องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	0.789	
องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาด หรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	0.702	
องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า	0.586	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
3.2 การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**0.612 - 0.705**	**0.841**
องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ	0.612	
องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	0.705	
องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	0.697	
องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด	0.697	
3.3 การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**0.640 - 0.732**	**0.850**
องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	0.690	
องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	0.732	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณบริการและแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด	0.711	
องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด	0.640	
3.4 การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**0.562 - 0.694**	**0.797**
องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน	0.582	
องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	0.666	
องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ	0.694	
องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	0.562	
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		
4.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**0.529 - 0.682**	**0.781**
องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า	0.529	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	0.538	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น	0.682	
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน	0.673	
4.2 การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**0.639 - 0.736**	**0.845**
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	0.639	
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	0.736	
องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.711	
องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	0.675	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
4.3 ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**0.473 - 0.736**	**0.857**
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง "คุณค่า" ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	0.473	
องค์กรมีทรัพยากรที่ "หาได้ยาก" ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย	0.627	
องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง "ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้" โดยตรง	0.730	
องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน "ไม่สามารถทดแทนได้"	0.736	
องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	0.628	
4.4 ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**0.714 - 0.829**	**0.890**
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.722	
องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	0.744	
องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.829	

ตารางที่ 4.3 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	0.714	

ตารางที่ 4.4 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของค่าเฉลี่ยของรายข้อคำถาม (ค่าเฉลี่ยตัวแปรรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้)

ตัวแปร/ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	**0.602 - 0.763**	**0.841**
1.1 นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	0.687	
1.2 การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	0.602	
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	0.672	
1.4 การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	0.763	
2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	**0.574 - 0.749**	**0.810**
2.1 ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	0.603	
2.2 การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	0.638	
2.3 การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	0.749	

ตารางที่ 4.4 ค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของค่าเฉลี่ยของรายข้อคำถาม (ค่าเฉลี่ยตัวแปรรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้) (ต่อ)

ตัวแปร/ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)
2.4 การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	0.574	
3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	**0.713 - 0.811**	**0.900**
3.1 การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	0.811	
3.2 การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	0.768	
3.3 การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	0.786	
3.4 การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	0.713	
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	**0.520 - 0.756**	**0.843**
4.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	0.520	
4.2 การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	0.756	
4.3 ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	0.723	
4.4 ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	0.733	

ขั้นตอนที่ 5: การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้รับการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

สำหรับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 ได้รับการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.6, 4.7, 4.8 และ 4.9 ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

และสำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามส่วนที่ 6 ที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบเปิด (Open Ended Question) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.5 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 393 ตัวอย่าง

ข้อคำถาม	ตัวเลือกของข้อคำถาม	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	126	32.06
	หญิง	258	65.65
	LGBTQ+	8	2.04
	ไม่ประสงค์จะระบุ	1	0.25
	รวม	**393**	**100.00**
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	34	8.65
	25–34 ปี	150	38.17
	35–44 ปี	133	33.84
	45–54 ปี	59	15.01
	55 ปีขึ้นไป	17	4.33
	รวม	**393**	**100.00**
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	107	27.23
	20,001 – 40,000 บาท	117	29.77
	40,001 – 60,000 บาท	89	22.65
	60,001 – 80,000 บาท	43	10.94

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.5 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 393 ตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ตัวเลือกของข้อคำถาม	ความถี่	ร้อยละ
	80,001 – 100,000 บาท	13	3.31
	มากกว่า 100,000 บาท	24	6.11
	รวม	**393**	**100.00**
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	81	20.61
	ปริญญาตรี	291	74.05
	สูงกว่าปริญญาตรี	21	5.34
	รวม	**393**	**100.00**
ประเภทของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ	โรงแรม/ที่พัก	13	3.31
	อาหาร/เครื่องดื่ม	234	59.54
	สุขภาพ/ความงาม	66	16.79
	การศึกษา/อบรม	12	3.05
	ไอที/ดิจิทัล	17	4.33
	การซ่อมบำรุง	10	2.54
	การขนส่งและโลจิสติกส์	2	0.51
	อาหารสัตว์	10	2.54
	เสื้อผ้า	12	3.05
	รองเท้า	3	0.76
	ของใช้ครัวเรือน	4	1.02
	อุปกรณ์ไฟฟ้า	4	1.02
	ปลาสวยงาม	4	1.02
	ปุ๋ยยาเคมี/การเกษตร	2	0.51
	รวม	**393**	**100.00**
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	น้อยกว่า 3 ปี	88	22.39
	3–5 ปี	92	23.41
	6–10 ปี	82	20.87
	มากกว่า 10 ปี	131	33.33
	รวม	**393**	**100.00**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	**4.04**	**0.51**	**มาก**
นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**4.04**	**0.62**	**มาก**
องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง	3.75	0.74	มาก
องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง	4.04	0.77	มาก
องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย	4.29	0.75	มากที่สุด
องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่	4.10	0.81	มาก
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**4.45**	**0.50**	**มากที่สุด**

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	4.40	0.71	มากที่สุด
องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	4.63	0.59	มากที่สุด
องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	4.32	0.66	มากที่สุด
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**3.69**	**0.68**	**มาก**
องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ	3.67	0.83	มาก
องค์กรมีวิธีขยายตลาดผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	3.84	0.80	มาก
องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร	3.56	0.88	มาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**3.98**	**0.65**	**มาก**
องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้	3.88	0.82	มาก
องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า	4.05	0.71	มาก
องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	4.09	0.82	มาก
องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.92	0.86	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	**4.05**	**0.51**	**มาก**
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**4.20**	**0.57**	**มาก**
องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	4.30	0.75	มากที่สุด
เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	4.22	0.71	มากที่สุด
องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด	4.25	0.69	มากที่สุด
องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก	4.01	0.78	มาก
การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**4.05**	**0.65**	**มาก**
องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	4.08	0.82	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไปโดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก	3.89	0.77	มาก
องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	4.18	0.89	มาก
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**3.97**	**0.64**	**มาก**
องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน	4.17	0.83	มาก
องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ	4.04	0.79	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ	3.83	0.80	มาก
องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.86	0.75	มาก
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	**3.98**	**0.70**	**มาก**
องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน	3.96	0.77	มาก
องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	3.99	0.81	มาก
องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	3.99	0.86	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	**4.04**	**0.56**	**มาก**
การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	**4.10**	**0.66**	**มาก**
องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	4.13	0.80	มาก
องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	4.13	0.75	มาก
องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาด หรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	4.02	0.86	มาก
องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า	4.10	0.75	มาก
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**4.06**	**0.64**	**มาก**
องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ	4.11	0.77	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	4.07	0.77	มาก
องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	4.03	0.77	มาก
องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด	4.02	0.78	มาก
การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**4.07**	**0.61**	**มาก**
องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.16	0.70	มาก
องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	4.05	0.74	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรสามารถปรับรูปแบบปริมาณบริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด	4.11	0.69	มาก
องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด	3.97	0.80	มาก
การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**3.94**	**0.64**	**มาก**
องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน	3.72	0.91	มาก
องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.78	มาก
องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ	3.92	0.78	มาก
องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	4.20	0.77	มาก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	**4.01**	**0.55**	**มาก**
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**4.02**	**0.66**	**มาก**
องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า	3.85	0.90	มาก
องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	4.38	0.70	มากที่สุด
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น	3.92	0.92	มาก
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน	3.92	0.96	มาก
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**4.12**	**0.64**	**มาก**
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	3.91	0.89	มาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	4.02	0.83	มาก
องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.72	มากที่สุด
องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	4.33	0.66	มากที่สุด
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**3.94**	**0.70**	**มาก**
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง “คุณค่า” ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	4.15	0.72	มาก
องค์กรมีทรัพยากรที่ “หาได้ยาก” ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย	3.66	0.96	มาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)	ระดับความคิดเห็น
องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง “ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้” โดยตรง	3.99	0.89	มาก
องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน “ไม่สามารถทดแทนได้”	3.85	0.96	มาก
องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	4.02	0.88	มาก
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**3.98**	**0.71**	**มาก**
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	3.93	0.83	มาก
องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	3.84	0.81	มาก
องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	4.05	0.85	มาก
องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	4.10	0.80	มาก

ตารางที่ 4.10 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเด็นหลัก	รายละเอียดโดยสังเขป	ความถี่	ร้อยละ
การเพิ่มยอดขายและการพัฒนาประสิทธิภาพทางธุรกิจ	ความพยายามในการเพิ่มยอดขายและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร	11	19.64
กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	เน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าการแข่งขันด้านราคา	5	8.93
การบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรที่ดี	องค์กรทำงานเป็นระบบใส่ใจพนักงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี	9	16.07
ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อความคล่องตัวทางธุรกิจ	เศรษฐกิจซบเซาทำให้ลูกค้าลดการใช้จ่าย และธุรกิจมีความชะลอตัว	12	21.43
การประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรและบุคลากร	การรู้จุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	4	7.14
ข้อจำกัดของผู้ประกอบการรายย่อย (SMEs)	ผู้ประกอบการรายย่อยเข้าถึงลูกค้าได้น้อยและมีความเสี่ยงมากกว่ารายใหญ่	1	1.79
คุณภาพการบริการและการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	เน้นบริการที่ดี ใช้วัสดุนำเข้าที่มีคุณภาพ สร้างความไว้วางใจให้ลูกค้า	8	14.29
การพัฒนาทักษะบุคลากรในธุรกิจบริการ	ธุรกิจบริการต้องพัฒนาทักษะเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	6	10.71
รวม		**56**	**100.00**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ขั้นตอนที่ 6: การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality Test)

เพื่อประเมินความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้ดำเนินการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) หรือไม่ โดยใช้การทดสอบ Kolmogorov-Smirnov ร่วมกับการประเมินค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของชุดข้อมูล ตามเกณฑ์ของ Kline (2016) ซึ่งระบุว่า ค่าความเบ้ควรอยู่ในช่วง ±3 และค่าความโด่งควรอยู่ในช่วง ±10 หากข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ดังกล่าวจะถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติดังกล่าวแสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)		
1.1 นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	**-0.655**	**0.561**
องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง	-0.070	-0.367
องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง	-0.369	-0.425
องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย	-0.706	-0.261
องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่	-0.796	0.621
1.2 การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	**-0.853**	**0.574**

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	-1.014	0.691
องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	-1.350	0.783
องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็วเพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	-0.444	-0.735
1.3 การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	**0.040**	**-0.009**
องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ	-0.041	-0.622
องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	-0.143	-0.629
องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร	-0.318	-0.225
1.4 การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	**-0.269**	**-0.489**
องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้	-0.276	-0.273

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า	-0.414	0.026
องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	-0.742	0.563
องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-0.333	-0.331
2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)		
2.1 ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	**-0.417**	**-0.005**
องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด	-1.061	1.495
เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	-0.429	-0.606
องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด	-0.464	-0.439
องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก	-0.242	-0.783
2.2 การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	**-0.850**	**1.462**

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	-0.838	0.874
องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก	-0.151	-0.584
องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	-1.084	1.220
2.3 การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	**-0.443**	**0.158**
องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน	-0.776	0.380
องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ	-0.543	-0.090
องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ	-0.248	-0.126
องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	-0.094	-0.551

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
2.4 การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	**-0.768**	**1.214**
องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน	-0.445	0.296
องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	-0.667	0.803
องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	-0.533	0.079
3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)		
3.1 การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	**-0.434**	**-0.516**
องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	-0.427	-0.791
องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	-0.656	0.866
องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาดหรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	-0.589	-0.048
องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า	-0.320	-0.742

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
3.2 การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	**-0.450**	**-0.060**
องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ	-0.321	-0.883
องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	-0.331	-0.684
องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	-0.427	-0.288
องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด	-0.549	0.501
3.3 การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	**-0.221**	**-0.582**
องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	-0.275	-0.753
องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	-0.303	-0.518

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณ บริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด	-0.146	-0.915
องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด	-0.283	-0.631
3.4 การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	**-0.181**	**-0.471**
องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน	-0.139	-0.817
องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	-0.293	-0.430
องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ	0.084	-1.208
องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	-0.639	-0.233
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		
4.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	**-0.356**	**-0.509**

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า	-0.469	-0.110
องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	-0.778	-0.275
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น	-0.616	0.133
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน	-0.699	0.374
4.2 การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	**-0.362**	**-0.687**
องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	-0.520	-0.104
องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	-0.574	0.207
องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-0.526	-0.338
องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	-0.472	-0.734

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
4.3 ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	**-0.311**	**-0.572**
องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง “คุณค่า” ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	-0.321	-0.752
องค์กรมีทรัพยากรที่ “หาได้ยาก” ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย	-0.091	-0.682
องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง “ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้” โดยตรง	-0.460	-0.679
องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน “ไม่สามารถทดแทนได้”	-0.599	0.072
องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	-0.437	-0.750
4.4 ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	**-0.202**	**-0.909**
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาดได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	-0.025	-1.185
องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	0.045	-0.969

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 ราย (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	-0.408	-0.794
องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน	-0.392	-0.792

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลจากแบบสอบถามในทุกข้อคำถามมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 7: การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวจะแสดงถึงระดับและทิศทางของความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร ซึ่งมีค่าตั้งแต่ -1.0 ถึง +1.0 ตามเกณฑ์ของ Cohen et al. (2003) ค่า +1.0 แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเส้นในทิศทางบวกอย่างสมบูรณ์ ขณะที่ค่า -1.0 แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเส้นในทิศทางลบอย่างสมบูรณ์ และค่า 0.0 บ่งชี้ว่าไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.12

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (รายด้าน)

ตัวแปรสังเกตได้	นวัตกรรมเชิงรุก	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส	การสร้างเครือข่ายคุณค่า	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว	การสำรองแบบยืดหยุ่น	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ	การตอบสนองเชิงรุก	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง	การรวมซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การสร้างความหมายร่วมกัน	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ
นวัตกรรมเชิงรุก	1															
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	0.587**	1														
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส	0.580**	0.411**	1													
การสร้างเครือข่ายคุณค่า	0.571**	0.589**	0.703**	1												
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว	0.337**	0.340**	0.398**	0.373**	1											
การสำรองแบบยืดหยุ่น	0.437**	0.217**	0.418**	0.408**	0.591**	1										
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส	0.521**	0.322**	0.493**	0.454**	0.522**	0.565**	1									
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ	0.416**	0.320**	0.390**	0.439**	0.384**	0.399**	0.657**	1								
การตอบสนองเชิงรุก	0.564**	0.394**	0.472**	0.501**	0.403**	0.444**	0.546**	0.434**	1							
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง	0.524**	0.400**	0.430**	0.476**	0.376**	0.395**	0.538**	0.413**	0.748**	1						

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (รายด้าน) (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	นวัตกรรมเชิงรุก	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดโอกาส	การสร้างเครือข่ายคุณค่า	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว	การสำรองแบบยืดหยุ่น	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ	การตอบสนองเชิงรุก	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง	การรวมช้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การสร้างความหมายร่วมกัน	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ
การรวมช้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	0.448**	0.359**	0.421**	0.443**	0.438**	0.386**	0.482**	0.392**	0.741**	0.679**	1					
การสร้างความหมายร่วมกัน	0.540**	0.394**	0.493**	0.579**	0.339**	0.365**	0.540**	0.579**	0.652**	0.637**	0.688**	1				
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย	0.322**	0.267**	0.392**	0.366**	0.340**	0.370**	0.372**	0.451**	0.424**	0.341**	0.424**	0.403**	1			
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า	0.469**	0.384**	0.447**	0.493**	0.320**	0.331**	0.401**	0.432**	0.398**	0.422**	0.485**	0.480**	0.543**	1		
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร	0.406**	0.282**	0.479**	0.427**	0.330**	0.254**	0.411**	0.387**	0.349**	0.333**	0.401**	0.469**	0.437**	0.661**	1	
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ	0.477**	0.335**	0.490**	0.485**	0.362**	0.370**	0.523**	0.463**	0.482**	0.517**	0.524**	0.542**	0.474**	0.646**	0.681**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขั้นตอนที่ 8: การทดสอบ Multicollinearity

ได้ทำการทดสอบปัญหา Multicollinearity เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่เสถียรและยากต่อการตีความผล โดยใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance เป็นเกณฑ์ ทั้งนี้ ค่า VIF ควรมีค่าไม่เกิน 5 และค่า Tolerance ควรมากกว่า 0.20 จึงจะถือว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ควรเกิน 0.80 (Tabachnick & Fidell, 2013) ผลการทดสอบ Multicollinearity ดังกล่าวแสดงไว้ในตารางที่ 4.13 และ 4.14

ตารางที่ 4.13 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance

ตัวแปรอิสระ	ค่า Variance Inflation Factor (VIF)	ค่า Tolerance
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	1.924	0.520
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	1.867	0.536
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	2.043	0.490

ตารางที่ 4.14 ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	1		
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	0.602**	1	
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	0.646**	0.632**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.13 และ 4.14 ผลการทดสอบ Multicollinearity ของตัวแปรอิสระ พบว่า ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ค่า Tolerance และค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด สรุปได้ว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงระหว่างตัวแปรอิสระในแบบจำลอง

4.3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS

ขั้นตอนที่ 1: การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model)

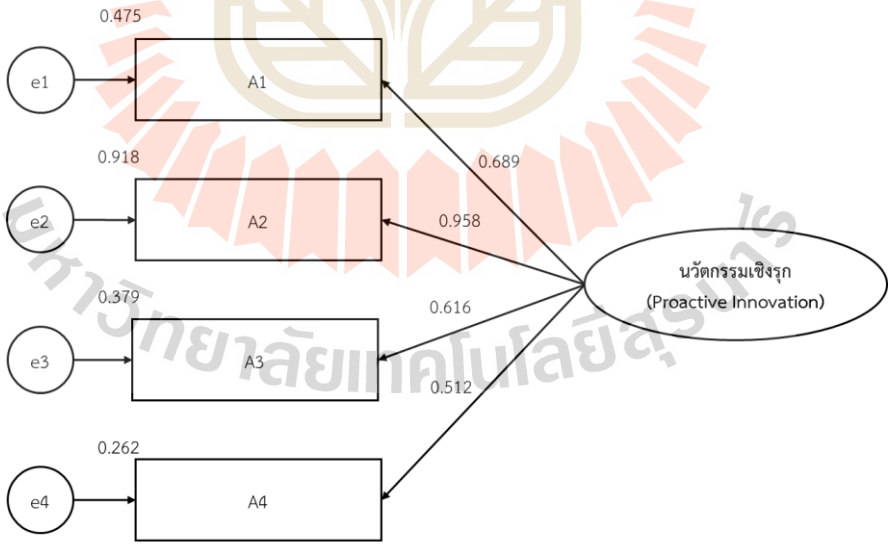
1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โมเดลการวัดองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงทุกตัว

1. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable): การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ โดยผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในรูปที่ 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 และตารางที่ 4.15

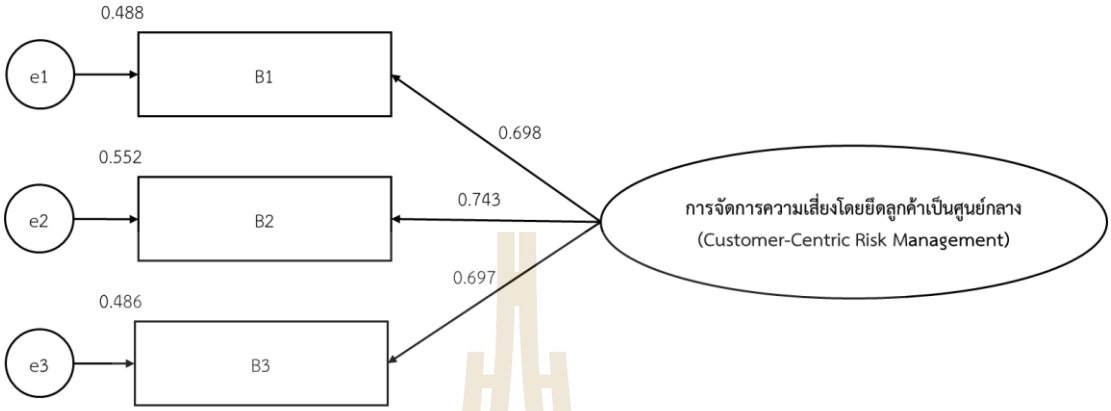
- นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)



Chi-Square = 0.000; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.000; p-value = 0.992
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.000

รูปภาพที่ 4.1 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของนวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)

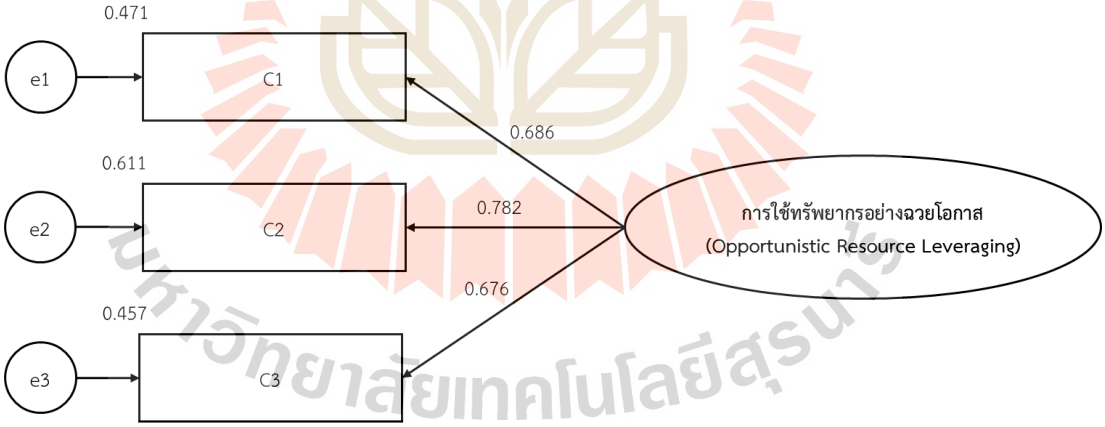
- การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)



Chi-Square = 0.000; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.000; p-value = 0.997
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.000

รูปภาพที่ 4.2 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)

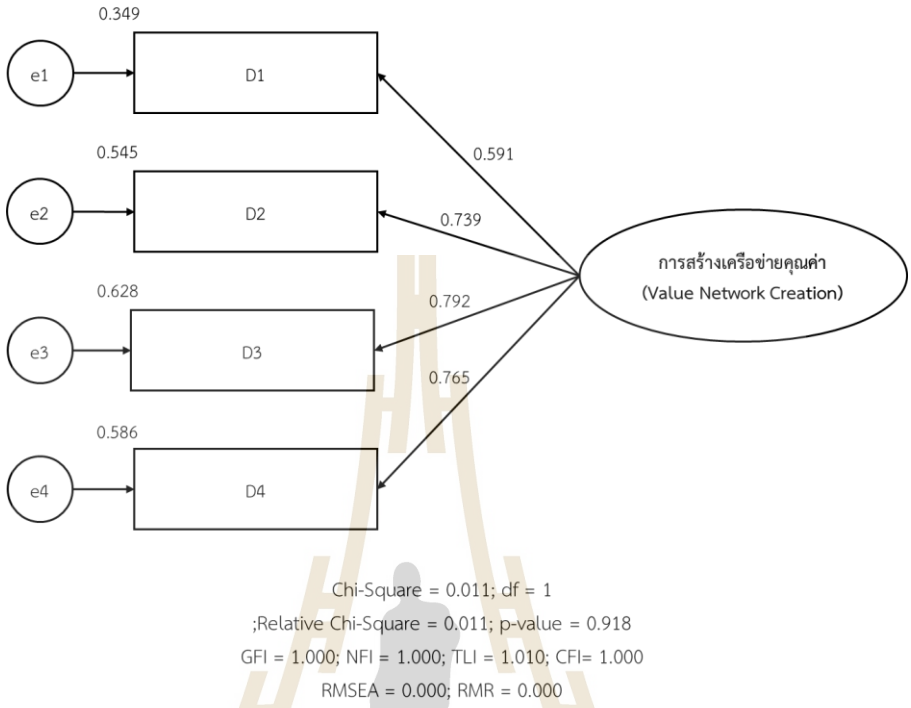
- การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)



Chi-Square = 0.000; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.000; p-value = 0.998
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.000

รูปภาพที่ 4.3 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)

- การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)



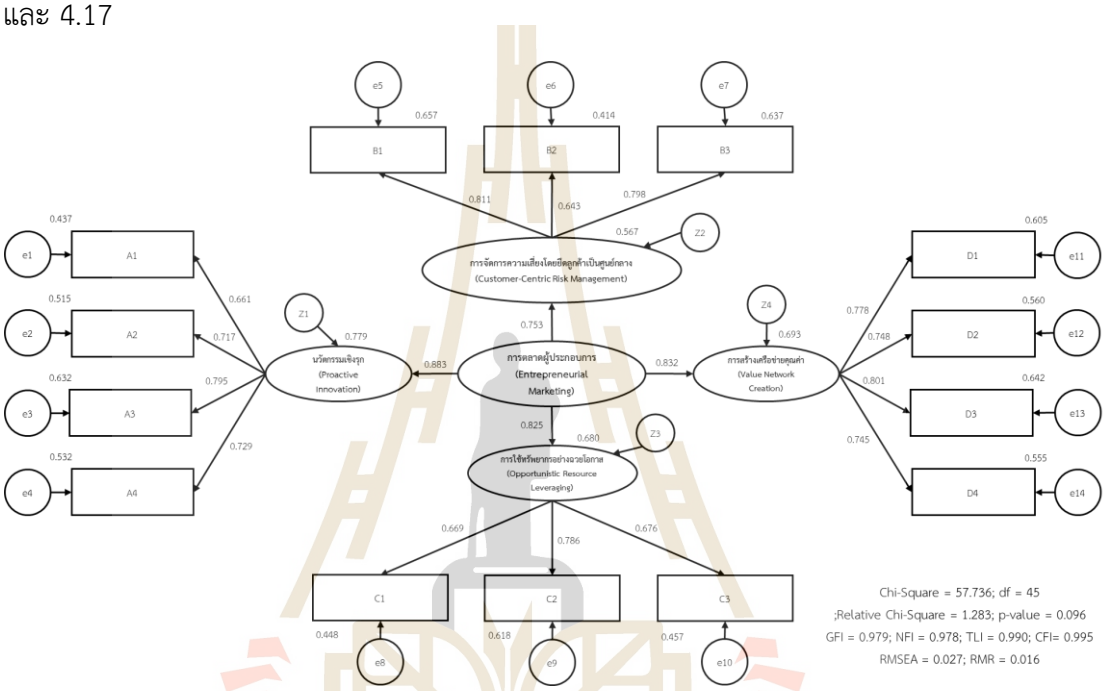
รูปภาพที่ 4.4 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)

ตารางที่ 4.15 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”

ดัชนีความสอดคล้อง	**เกณฑ์**	**ค่าสถิติ**			
		นวัตกรรมเชิงรุก	**การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง**	**การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส**	**การสร้างเครือข่ายคุณค่า**
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.000	0.000	0.000	0.011
p-value	> 0.05	0.992	0.997	0.998	0.918
GFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
NFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
TLI	> 0.95	1.010	1.011	1.011	1.010
CFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000	0.000	0.000	0.000
RMR	< 0.05	0.000	0.000	0.000	0.000

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงไว้ในภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.16 และ 4.17



รูปภาพที่ 4.5 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”

ตารางที่ 4.16 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายข้อคำถาม)

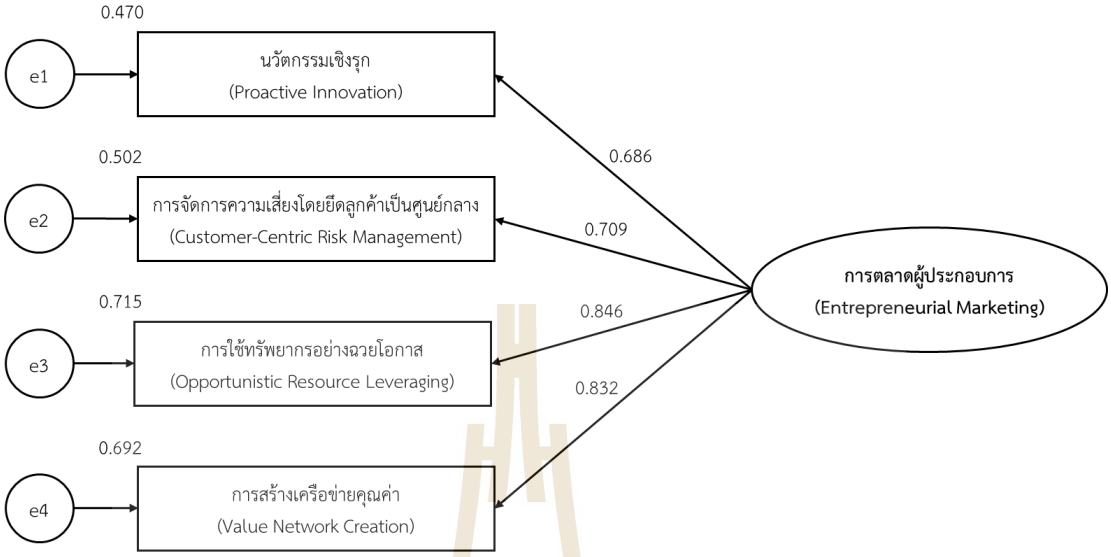
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.283
p-value	> 0.05	0.096
GFI	> 0.95	0.979
NFI	> 0.95	0.978
TLI	> 0.95	0.990
CFI	> 0.95	0.995
RMSEA	< 0.05	0.027
RMR	< 0.05	0.016

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายข้อคำถาม)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	A1	0.661	0.822	0.817	0.529
	A2	0.717			
	A3	0.795			
	A4	0.729			
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	B1	0.811	0.753	0.797	0.569
	B2	0.643			
	B3	0.798			
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	C1	0.669	0.756	0.755	0.508
	C2	0.786			
	C3	0.676			
การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	D1	0.778	0.824	0.852	0.591
	D2	0.748			
	D3	0.801			
	D4	0.745			

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.18 และ 4.19



Chi-Square = 0.000; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.000; p-value = 0.985
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.009; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.000

รูปภาพที่ 4.6 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)”

ตารางที่ 4.18 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายด้าน)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.000
p-value	> 0.05	0.985
GFI	> 0.95	1.000
NFI	> 0.95	1.000
TLI	> 0.95	1.009
CFI	> 0.95	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000
RMR	< 0.05	0.000

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรแฝงภายนอก “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)” (รายด้าน)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	0.686	0.841	0.854	0.596
	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	0.709			
	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	0.846			
	การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	0.832			

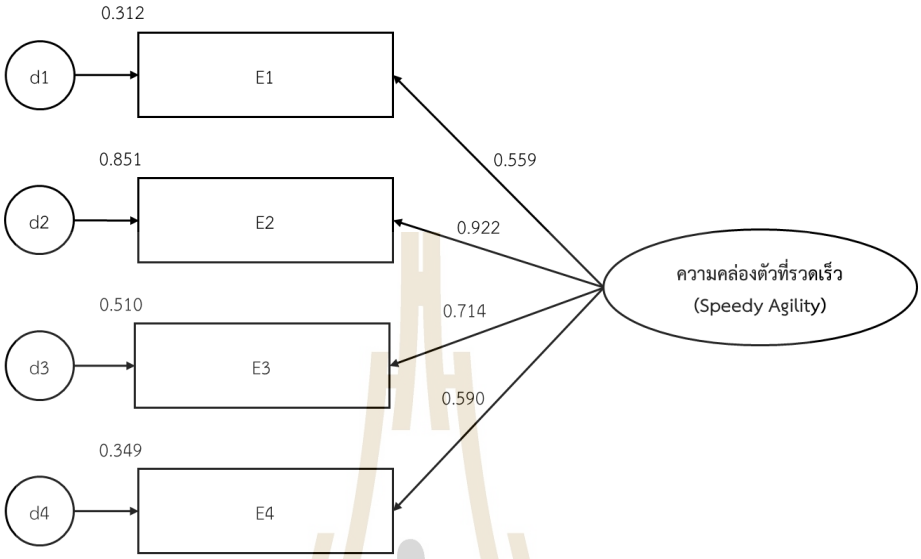
2. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable): ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ โดยผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในรูปที่ 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 และตารางที่ 4.20

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

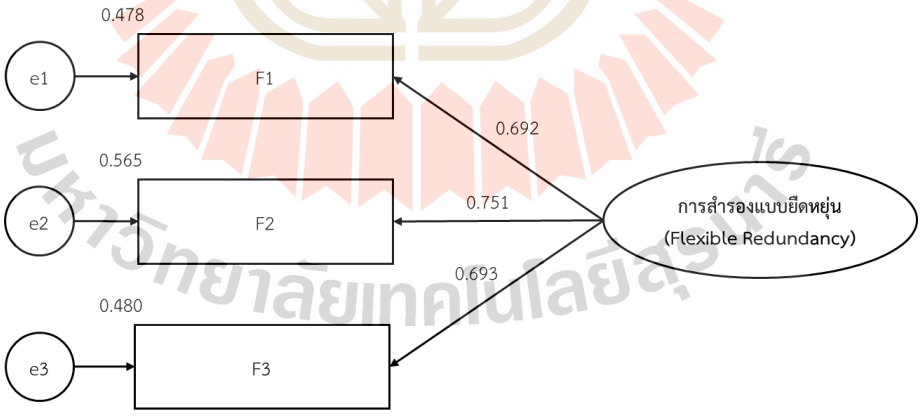
○ ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)



Chi-Square = 0.159; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.159; p-value = 0.690
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.002

รูปภาพที่ 4.7 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)

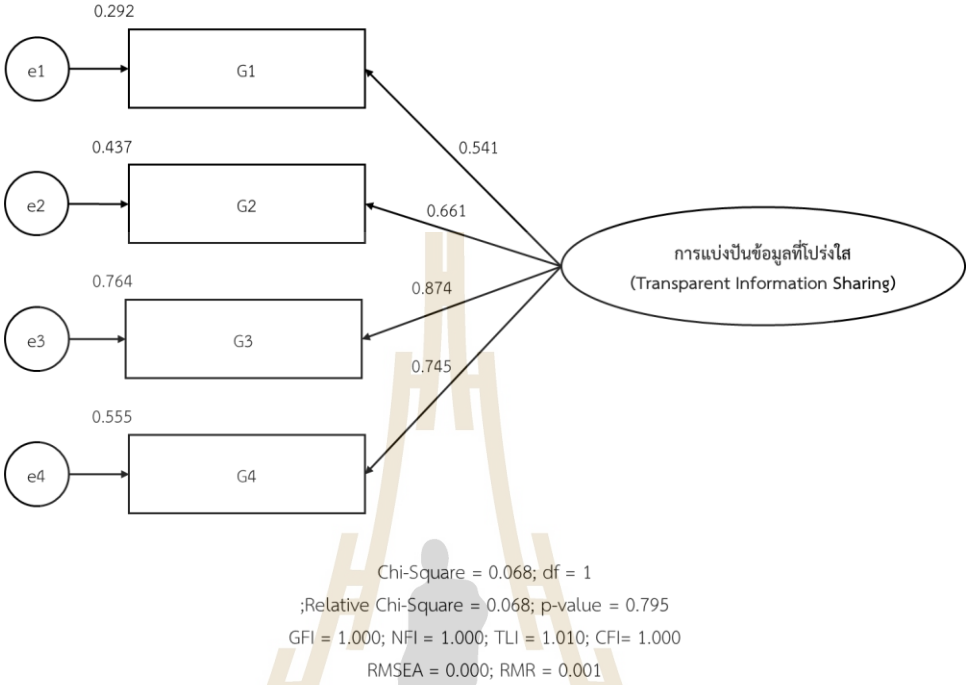
○ การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)



Chi-Square = 0.000; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.000; p-value = 0.999
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.000

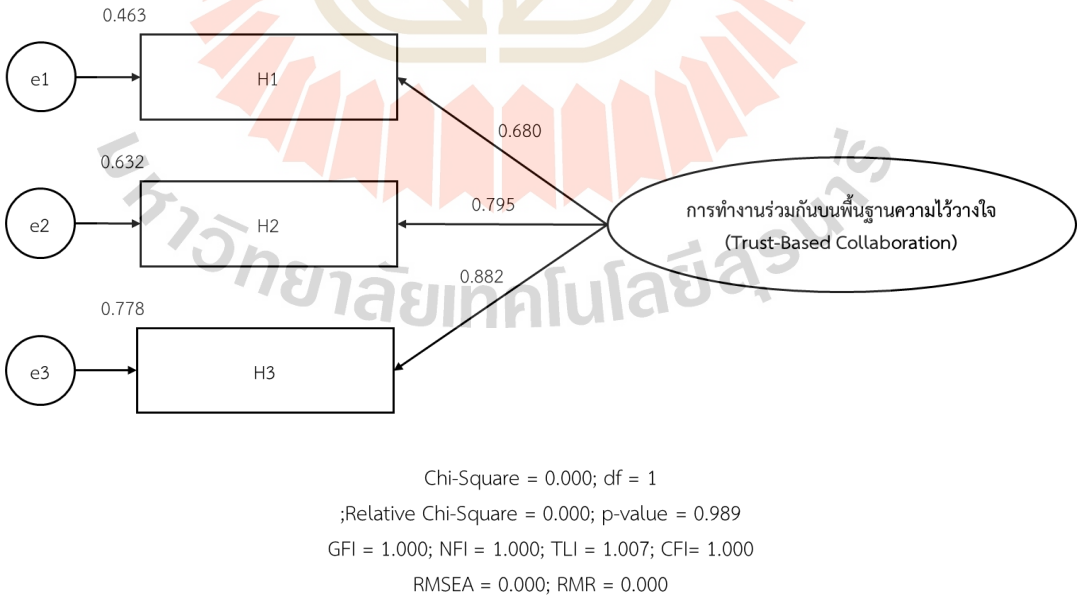
รูปภาพที่ 4.8 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)

○ การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)



รูปภาพที่ 4.9 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)

○ การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)



รูปภาพที่ 4.10 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

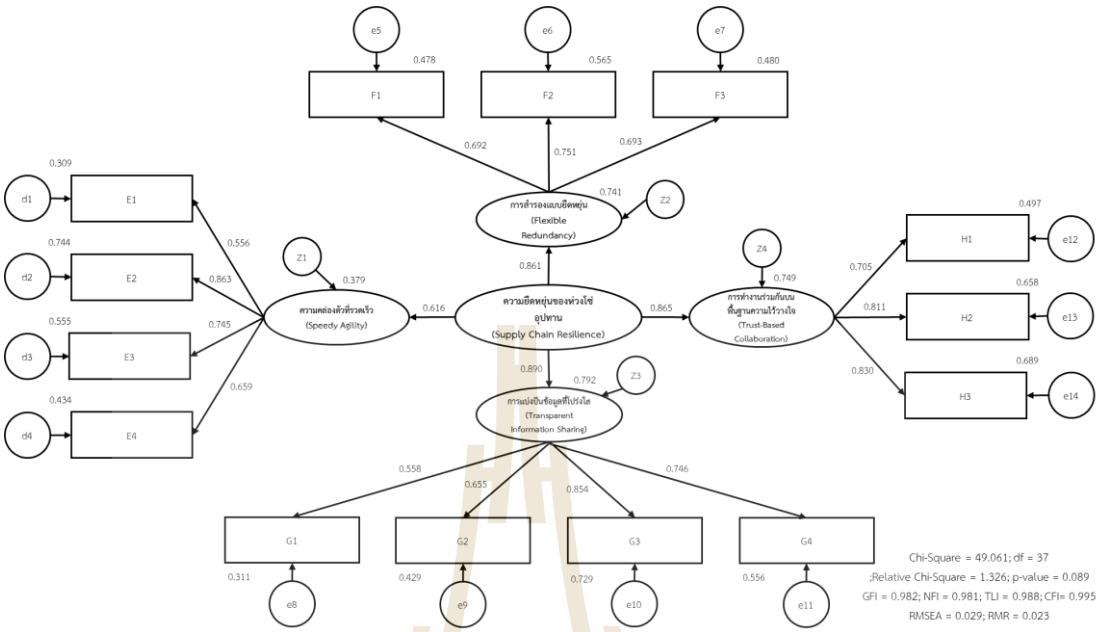
ตารางที่ 4.20 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)”

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ			
		ความคล่องตัวที่รวดเร็ว	การสำรองแบบยืดหยุ่น	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.159	0.000	0.068	0.000
p-value	> 0.05	0.690	0.999	0.795	0.989
GFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
NFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
TLI	> 0.95	1.010	1.011	1.010	1.007
CFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000	0.000	0.000	0.000
RMR	< 0.05	0.002	0.000	0.001	0.000

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงไว้ในภาพที่ 4.11 และตารางที่ 4.21 และ 4.22

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รูปภาพที่ 4.11 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)”

ตารางที่ 4.21 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายข้อคำถาม)

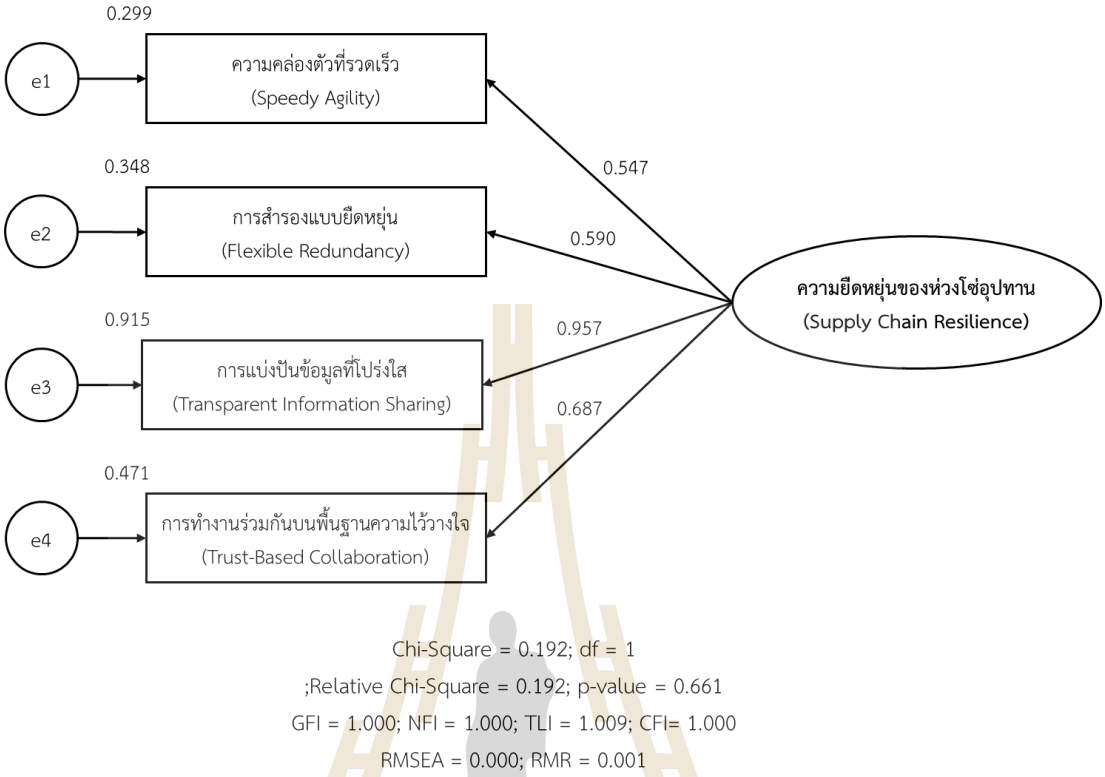
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.326
p-value	> 0.05	0.089
GFI	> 0.95	0.982
NFI	> 0.95	0.981
TLI	> 0.95	0.988
CFI	> 0.95	0.995
RMSEA	< 0.05	0.029
RMR	< 0.05	0.023

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายข้อคำถาม)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	E1	0.556	0.790	0.803	0.511
	E2	0.863			
	E3	0.745			
	E4	0.659			
การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	F1	0.692	0.752	0.755	0.508
	F2	0.751			
	F3	0.693			
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	G1	0.558	0.817	0.800	0.507
	G2	0.655			
	G3	0.854			
	G4	0.746			
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	H1	0.705	0.827	0.826	0.615
	H2	0.811			
	H3	0.830			

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.12 และตารางที่ 4.23 และ 4.24



รูปภาพที่ 4.12 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)”

ตารางที่ 4.23 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายด้าน)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.192
p-value	> 0.05	0.661
GFI	> 0.95	1.000
NFI	> 0.95	1.000
TLI	> 0.95	1.009
CFI	> 0.95	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000
RMR	< 0.05	0.001

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” (รายด้าน)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	0.547	0.810	0.797	0.509
	การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	0.590			
	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	0.957			
	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	0.687			

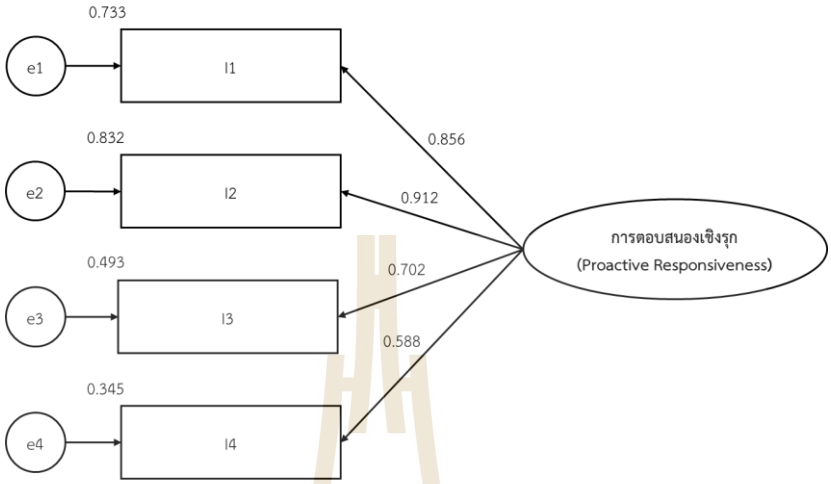
3. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable): ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ โดยผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในรูปที่ 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 และตารางที่ 4.25

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

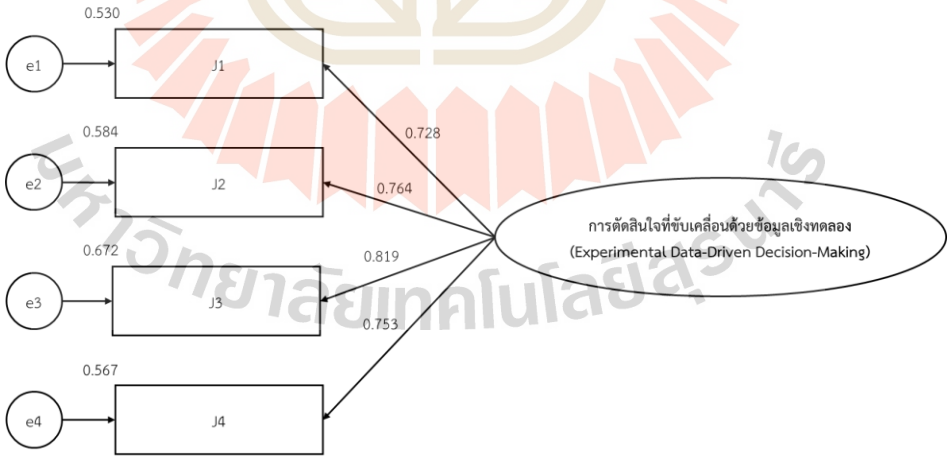
- การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)



Chi-Square = 0.133; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.133; p-value = 0.715
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.007; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.001

รูปภาพที่ 4.13 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)

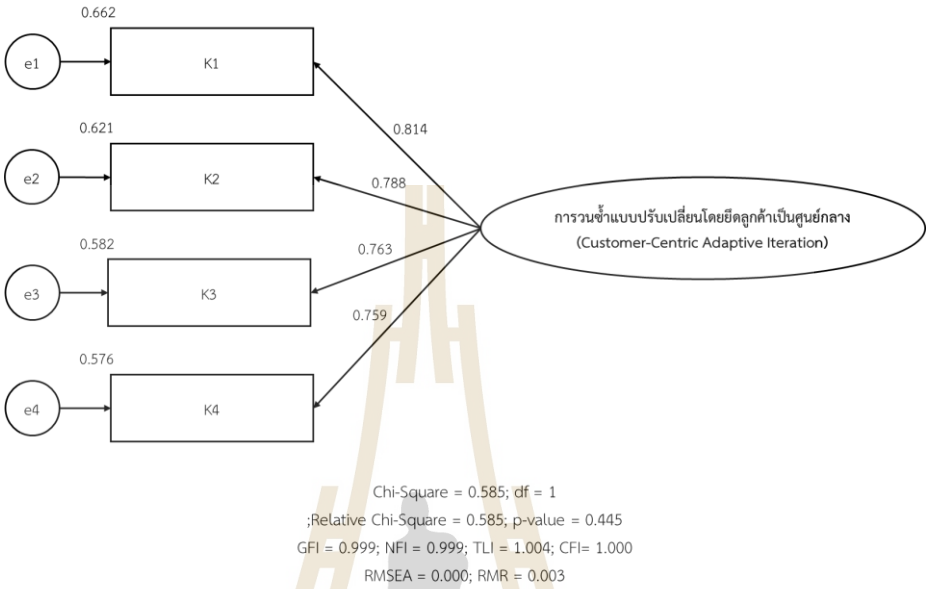
- การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)



Chi-Square = 0.179; df = 1
;Relative Chi-Square = 0.179; p-value = 0.672
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.008; CFI= 1.000
RMSEA = 0.000; RMR = 0.002

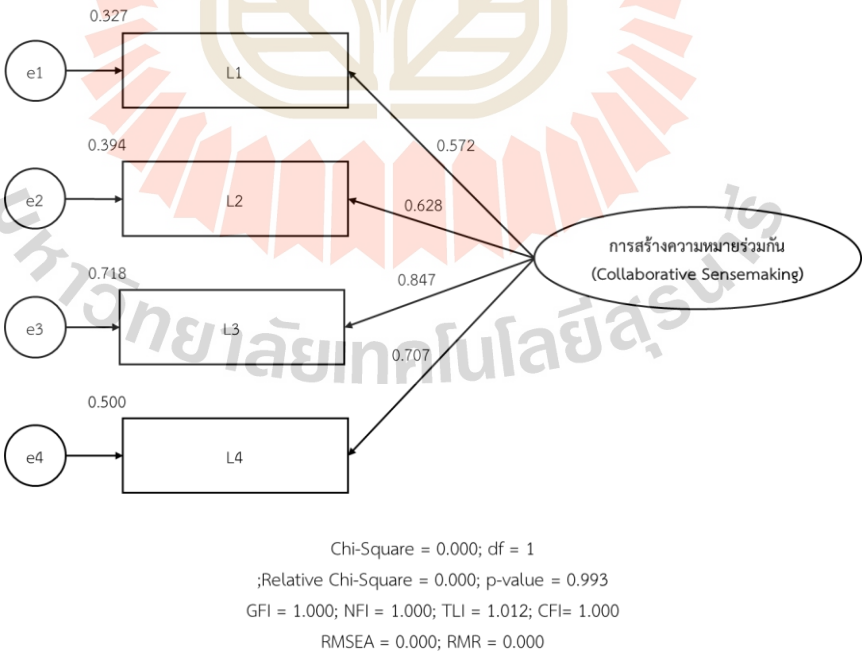
รูปภาพที่ 4.14 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)

- การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)



รูปภาพที่ 4.15 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)

- การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)



รูปภาพที่ 4.16 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

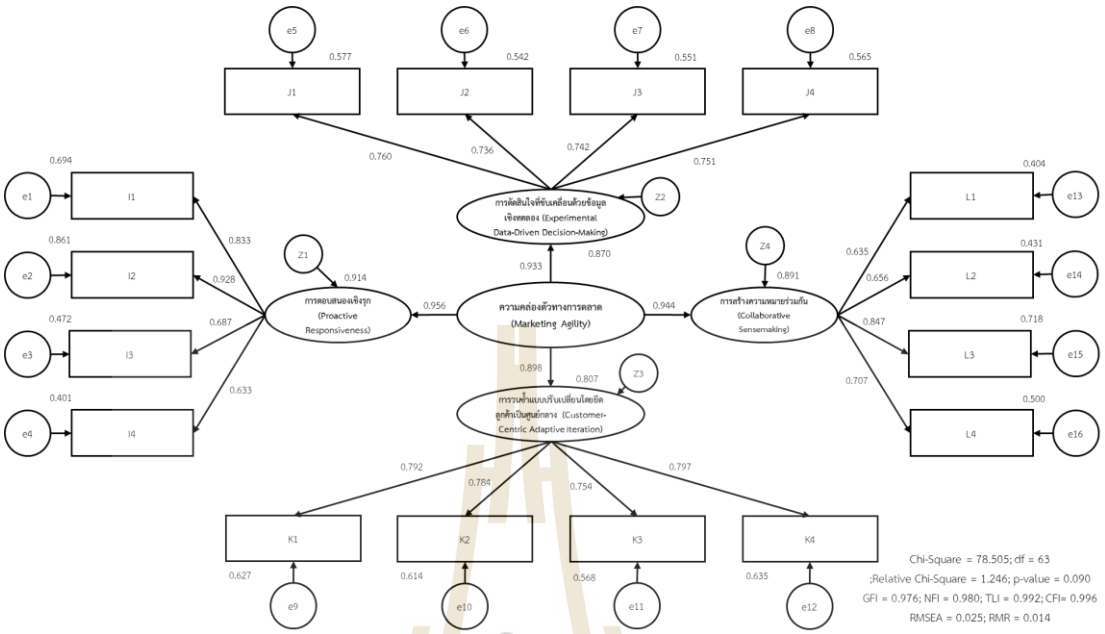
ตารางที่ 4.25 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ			
		การตอบสนองเชิงรุก	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง	การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การสร้างความหมายร่วมกัน
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.133	0.179	0.585	0.000
p-value	> 0.05	0.715	0.672	0.445	0.993
GFI	> 0.95	1.000	1.000	0.999	1.000
NFI	> 0.95	1.000	1.000	0.999	1.000
TLI	> 0.95	1.007	1.008	1.004	1.012
CFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000	0.000	0.000	0.000
RMR	< 0.05	0.001	0.002	0.003	0.000

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงไว้ในภาพที่ 4.17 และตารางที่ 4.26 และ 4.27

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รูปภาพที่ 4.17 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”

ตารางที่ 4.26 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายข้อคำถาม)

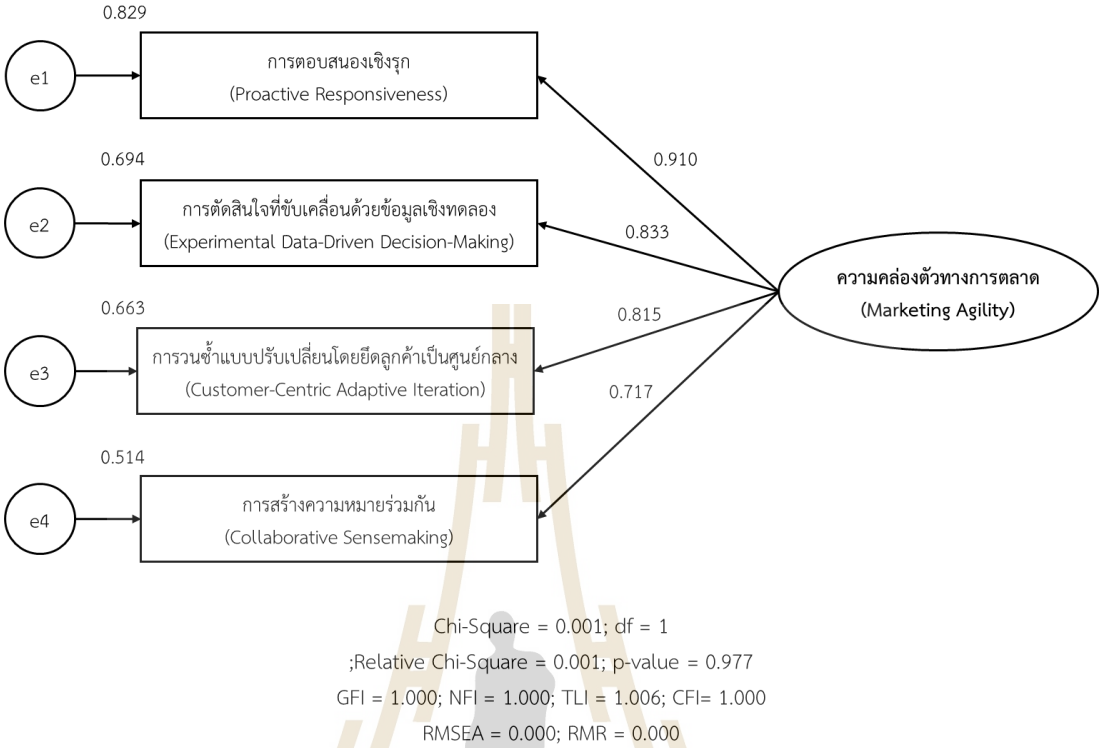
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.246
p-value	> 0.05	0.090
GFI	> 0.95	0.976
NFI	> 0.95	0.980
TLI	> 0.95	0.992
CFI	> 0.95	0.996
RMSEA	< 0.05	0.025
RMR	< 0.05	0.014

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายข้อคำถาม)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	I1	0.833	0.860	0.858	0.607
	I2	0.928			
	I3	0.687			
	I4	0.633			
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	J1	0.760	0.841	0.835	0.559
	J2	0.736			
	J3	0.742			
	J4	0.751			
การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	K1	0.792	0.850	0.863	0.612
	K2	0.784			
	K3	0.754			
	K4	0.797			
การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	L1	0.635	0.797	0.806	0.513
	L2	0.656			
	L3	0.847			
	L4	0.707			

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.18 และตารางที่ 4.28 และ 4.29



รูปภาพที่ 4.18 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)”

ตารางที่ 4.28 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายด้าน)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.001
p-value	> 0.05	0.977
GFI	> 0.95	1.000
NFI	> 0.95	1.000
TLI	> 0.95	1.006
CFI	> 0.95	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000
RMR	< 0.05	0.000

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรคั่นกลาง “ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)” (รายด้าน)

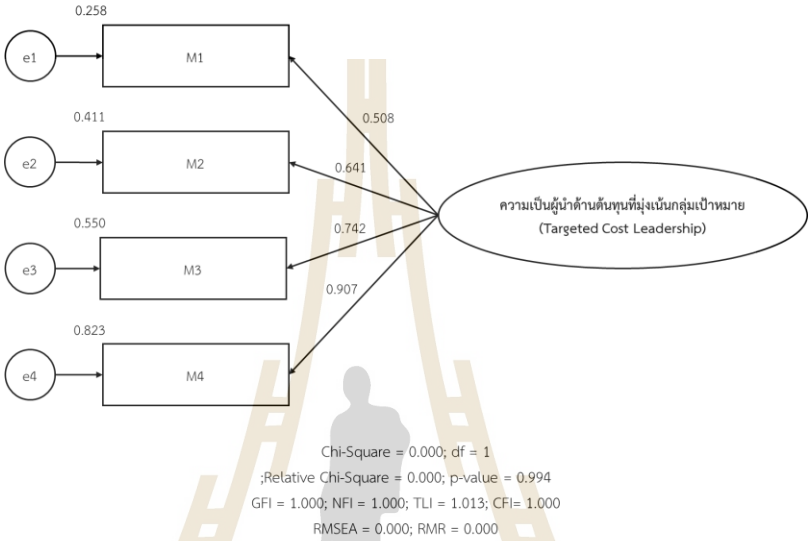
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	0.910	0.900	0.892	0.675
	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	0.833			
	การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	0.815			
	การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	0.717			

4. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable): ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

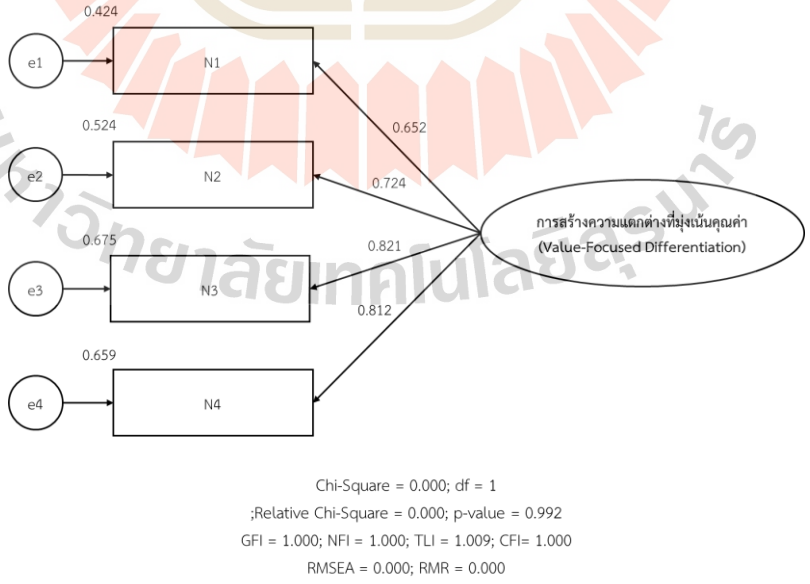
ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ โดยผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในรูปที่ 4.19, 4.20, 4.21, 4.22 และตารางที่ 4.30

- ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)



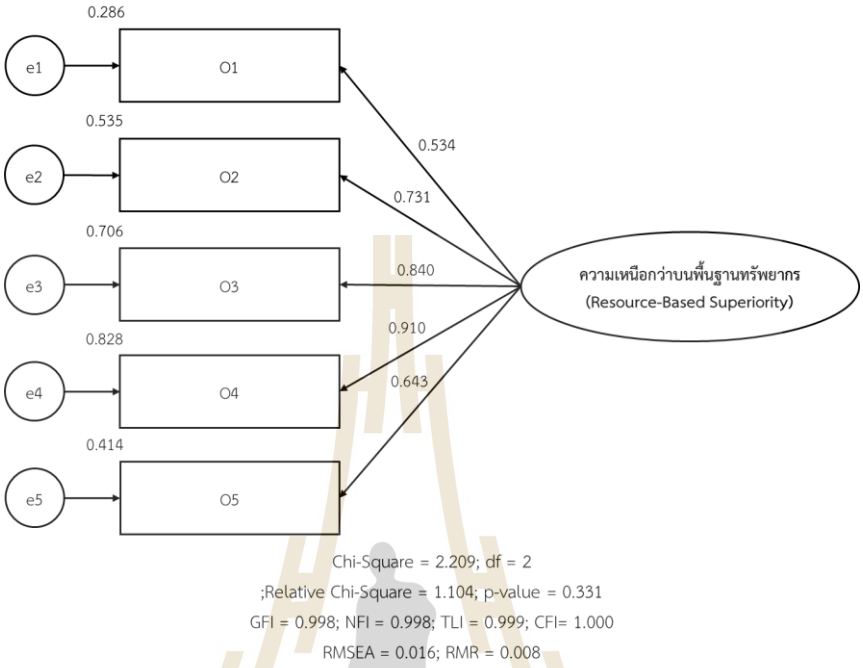
รูปภาพที่ 4.19 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)

- การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)



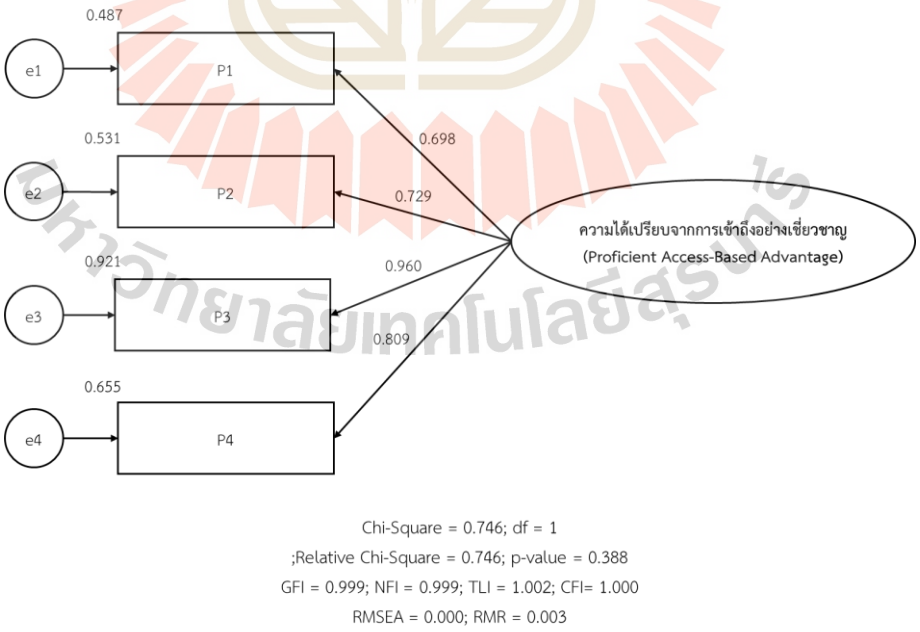
รูปภาพที่ 4.20 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของการสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)

○ ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)



รูปภาพที่ 4.21 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)

○ ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)



รูปภาพที่ 4.22 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

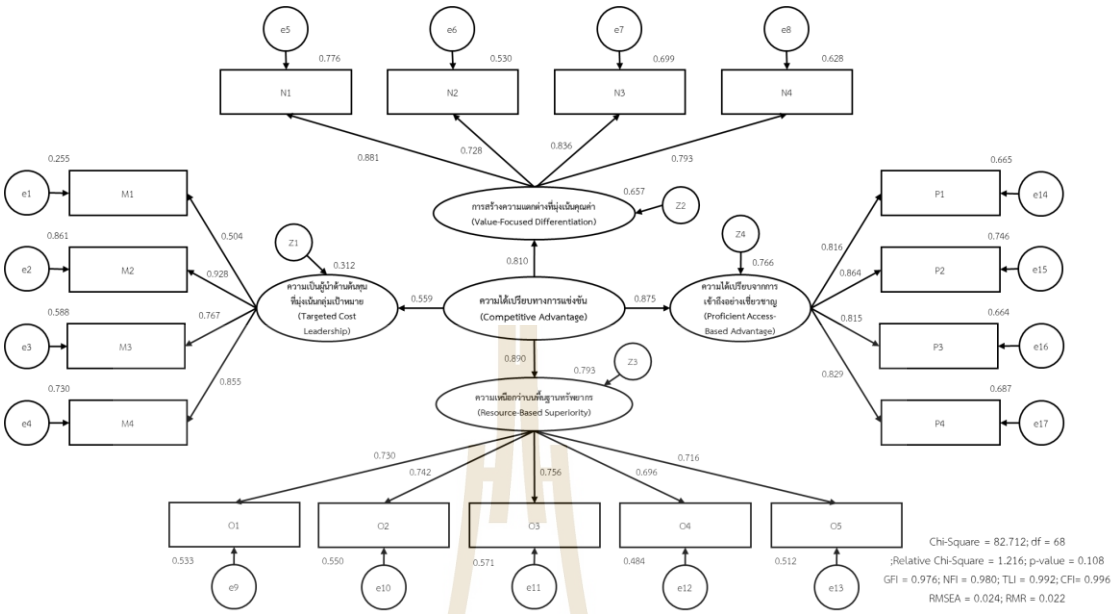
ตารางที่ 4.30 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ขององค์ประกอบ (รายข้อคำถาม) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)”

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ			
		ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	0.000	0.000	1.104	0.746
p-value	> 0.05	0.994	0.992	0.331	0.388
GFI	> 0.95	1.000	1.000	0.998	0.999
NFI	> 0.95	1.000	1.000	0.998	0.999
TLI	> 0.95	1.013	1.009	0.999	1.002
CFI	> 0.95	1.000	1.000	1.000	1.000
RMSEA	< 0.05	0.000	0.000	0.016	0.000
RMR	< 0.05	0.000	0.000	0.008	0.003

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: S-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงไว้ในภาพที่ 4.23 และตารางที่ 4.31 และ 4.32

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รูปภาพที่ 4.23 S-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)”

ตารางที่ 4.31 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายข้อคำถาม)

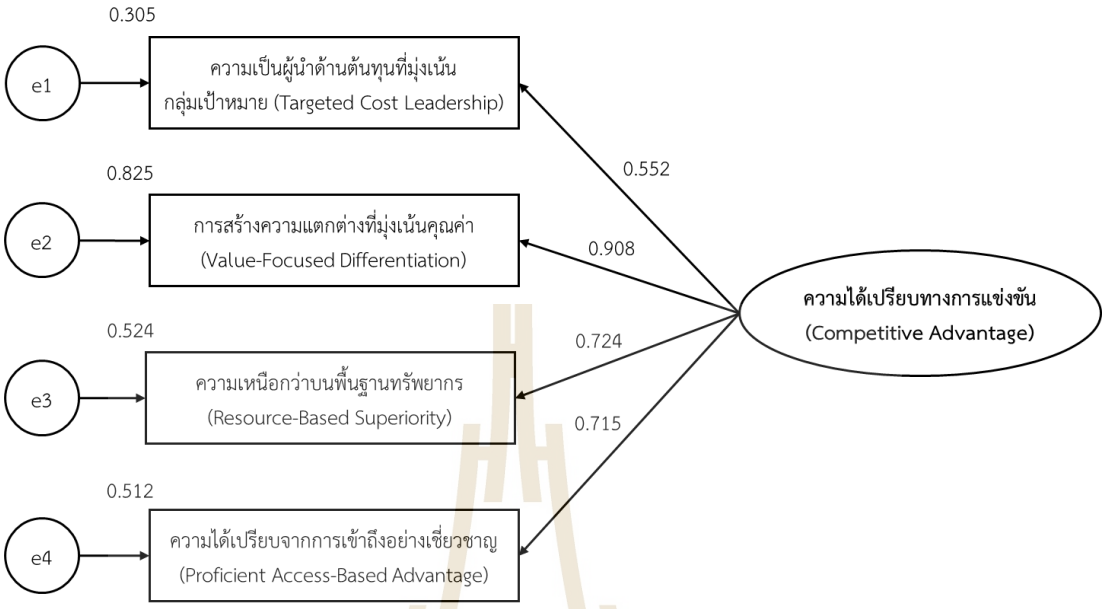
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.216
p-value	> 0.05	0.108
GFI	> 0.95	0.976
NFI	> 0.95	0.980
TLI	> 0.95	0.992
CFI	> 0.95	0.996
RMSEA	< 0.05	0.024
RMR	< 0.05	0.022

ตารางที่ 4.32 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (S-CFA) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายข้อคำถาม)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	M1	0.504	0.781	0.856	0.609
	M2	0.928			
	M3	0.767			
	M4	0.855			
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	N1	0.881	0.845	0.885	0.659
	N2	0.728			
	N3	0.836			
	N4	0.793			
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	O1	0.730	0.857	0.850	0.531
	O2	0.742			
	O3	0.756			
	O4	0.696			
	O5	0.716			
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	P1	0.816	0.890	0.899	0.691
	P2	0.864			
	P3	0.815			
	P4	0.829			

4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.24 และตารางที่ 4.33 และ 4.34



Chi-Square = 1.784; df = 1
;Relative Chi-Square = 1.784; p-value = 0.182
GFI = 0.998; NFI = 0.997; TLI = 0.993; CFI= 0.999
RMSEA = 0.045; RMR = 0.005

รูปภาพที่ 4.24 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)”

ตารางที่ 4.33 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายด้าน)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.784
p-value	> 0.05	0.182
GFI	> 0.95	0.998
NFI	> 0.95	0.997
TLI	> 0.95	0.993
CFI	> 0.95	0.999
RMSEA	< 0.05	0.045
RMR	< 0.05	0.005

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (F-CFA) ของตัวแปรแฝงภายใน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” (รายด้าน)

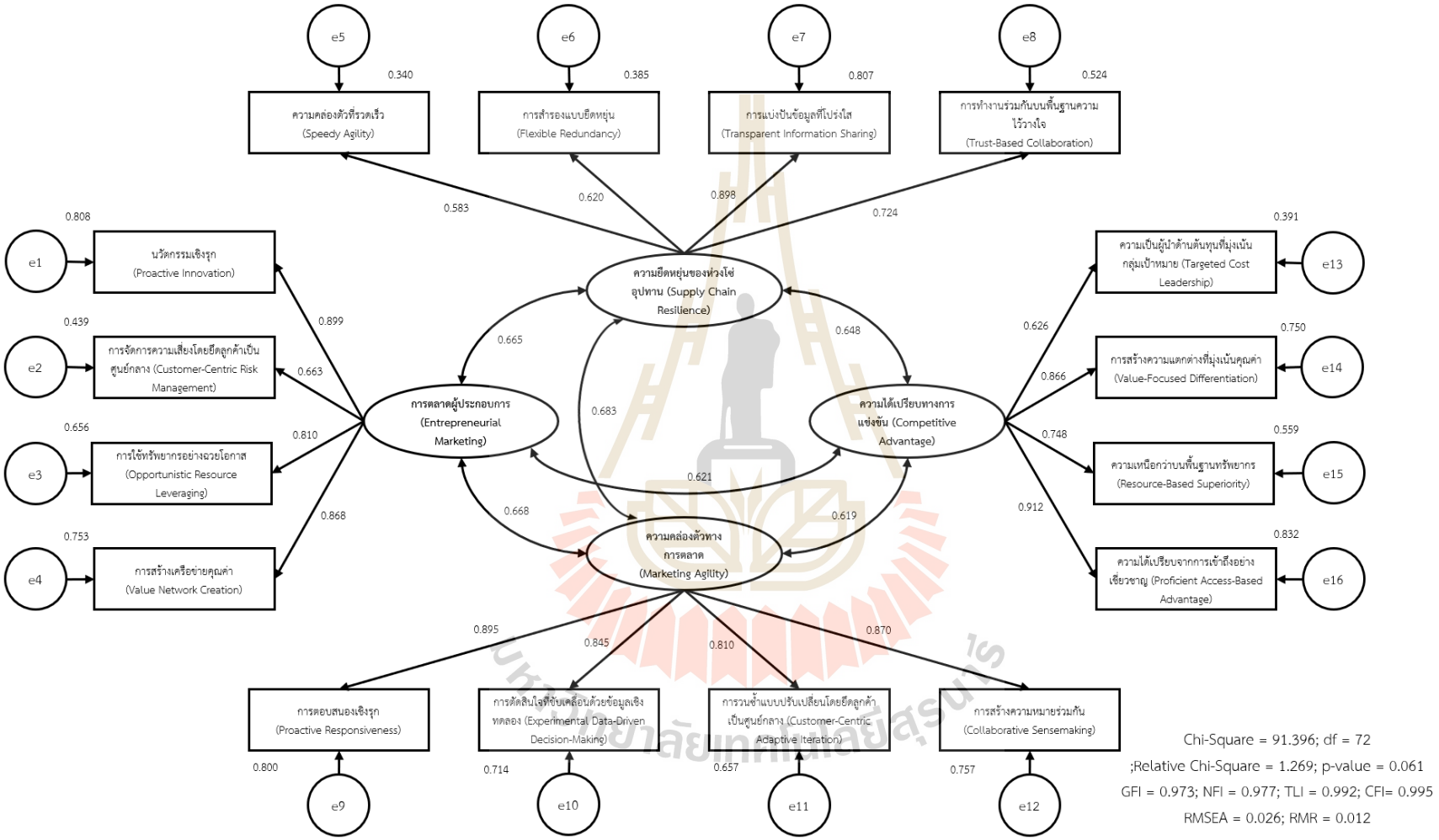
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach’s Alpha)	CR	AVE
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	0.552	**0.843**	0.821	0.541
	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	0.908			
	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	0.724			
	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	0.715			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: F-CFA) ของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ในระดับรายด้าน/ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อประเมินความสอดคล้องและความเที่ยงตรงของโมเดล ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.25 และตารางที่ 4.35

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รูปภาพที่ 4.25 F-CFA: ผลการตรวจสอบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

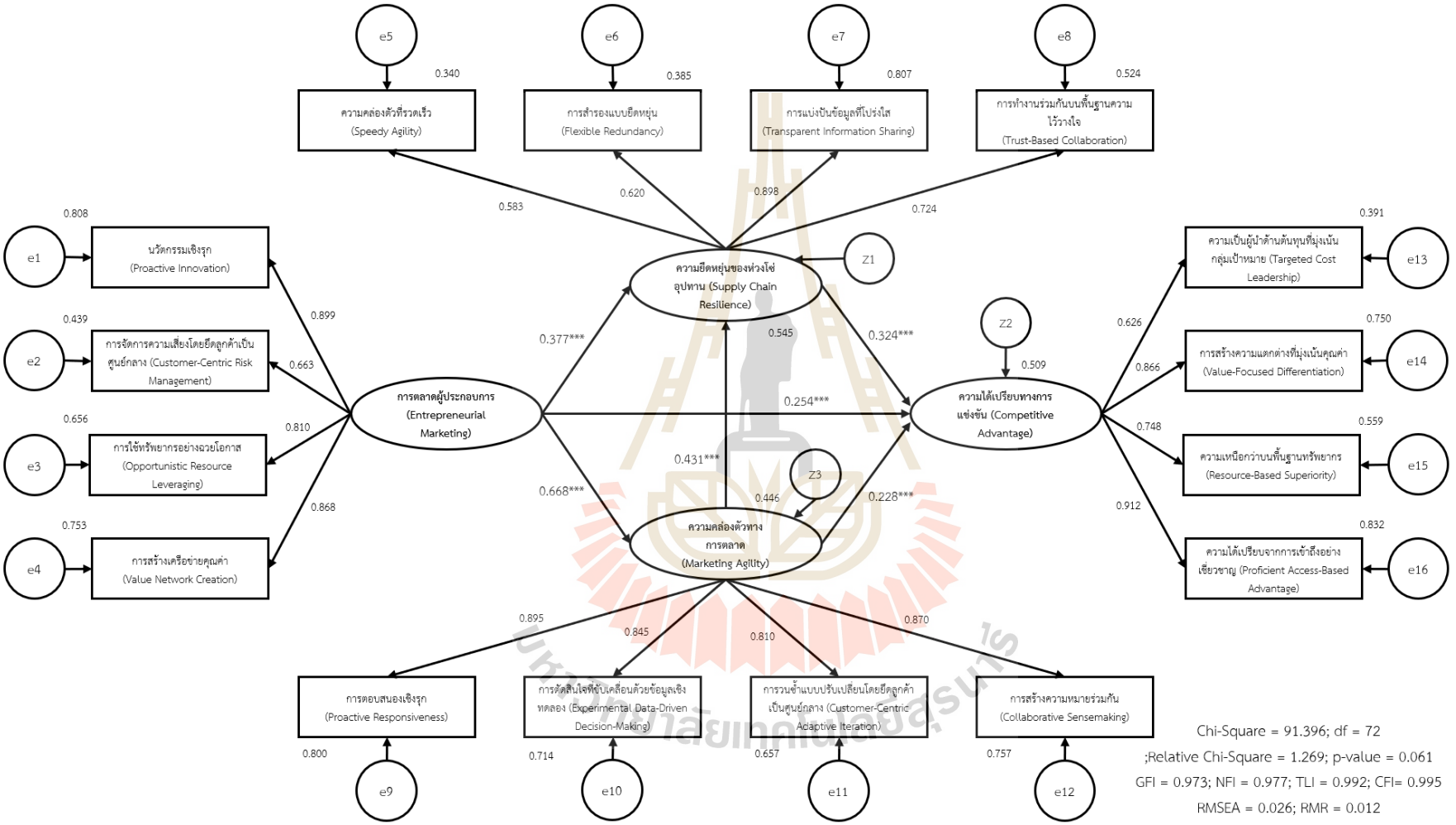
ตารางที่ 4.35 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.269
p-value	> 0.05	0.061
GFI	> 0.95	0.973
NFI	> 0.95	0.977
TLI	> 0.95	0.992
CFI	> 0.95	0.995
RMSEA	< 0.05	0.026
RMR	< 0.05	0.012

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM Analysis) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น และความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 4.26 และตารางที่ 4.36

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รูปภาพที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ตารางที่ 4.36 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Fit Indices) ของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Relative chi-square (CMIN/DF)	< 2	1.269
p-value	> 0.05	0.061
GFI	> 0.95	0.973
NFI	> 0.95	0.977
TLI	> 0.95	0.992
CFI	> 0.95	0.995
RMSEA	< 0.05	0.026
RMR	< 0.05	0.012

ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ในการประเมินคุณภาพของโมเดลการวัด (Measurement Model) ได้มีการตรวจสอบความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability):

ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าตัวชี้วัดสะท้อนโครงสร้างที่แท้จริง โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ซึ่งต้องมีค่า 0.70 ขึ้นไปจึงถือว่ายอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994)

ในการคัดเลือกตัวชี้วัด หากตัวชี้วัดมีค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ต่ำกว่า 0.40 จะถูกตัดออกจากการวิเคราะห์ ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีค่า 0.40 ขึ้นไปจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนต่อไป (Nunnally & Bernstein, 1994)

ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity):

ใช้เพื่อประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบภายในตัวแปรแฝงแต่ละตัว และตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถสะท้อนตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบนี้พิจารณาจากค่าค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัด (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งต้องไม่น้อยกว่า 0.50 และค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ที่ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity):

ความตรงเชิงจำแนกใช้เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนและไม่สัมพันธ์กันสูงเกินไป โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ได้แก่ ค่า Maximum Shared Variance (MSV) และค่า Average Shared Variance (ASV) ต้องน้อยกว่าค่า AVE (MSV < AVE, ASV < AVE) และตามเกณฑ์ของ Fornell–Larcker โดยค่ารากที่สอง (Square root) ของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงต้องมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอื่น (Fornell & Larcker, 1981)

ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.37 และ 4.38

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.37 ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	CR	ค่าสัมประสิทธิ์รอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)	AVE	r^2	MSV	ASV
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)	0.899	0.887	0.841	0.664	0.808	0.466	0.424
	การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)	0.663				0.439		
	การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)	0.810				0.656		
	การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)	0.868				0.753		
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)	0.583	0.804	0.810	0.514	0.340		
	การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)	0.620				0.385		
	การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)	0.898				0.807		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.37 ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	CR	ค่าสัมประสิทธิ์รอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)	AVE	r^2	MSV	ASV
	การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)	0.724				0.524		
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)	0.895	0.916	0.900	0.732	0.800		
	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)	0.845				0.714		
	การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)	0.810				0.657		
	การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)	0.870				0.757		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.37 ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)	CR	ค่าสัมประสิทธิ์รอนบาคอัลฟ่า (Cronbach's Alpha)	AVE	r^2	MSV	ASV
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)	0.626	0.871	0.843	0.634	0.391		
	การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)	0.866				0.750		
	ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)	0.748				0.559		
	ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)	0.912				0.832		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

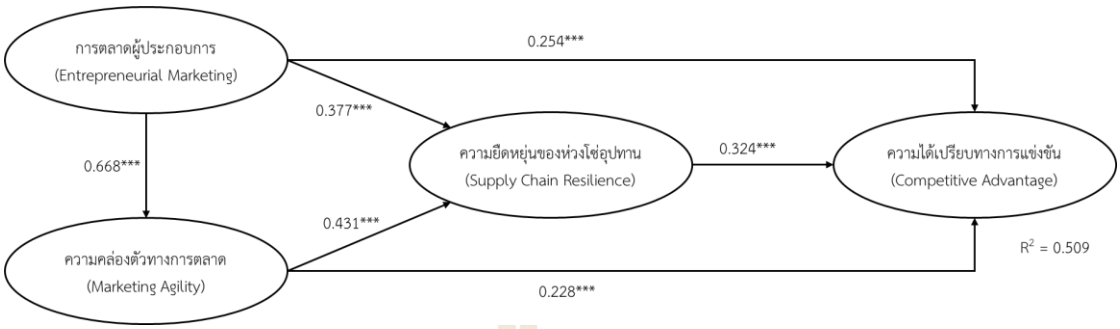
ตารางที่ 4.38 ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝง โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell-Larcker

ตัวแปรแฝง	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	**0.815**			
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	0.602**	**0.717**		
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	0.646**	0.632**	**0.856**	
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.605**	0.584**	0.604**	**0.796**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

การทดสอบสมมติฐานได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และผลการวิเคราะห์ถูกนำเสนอไว้ในรูปภาพที่ 4.27 และตารางที่ 4.39, 4.40 และ 4.41



รูปภาพที่ 4.27 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ตารางที่ 4.39 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

สมมติฐาน (Hypothesis)	**เส้นทาง (Path)**	**ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient : β)**	**ค่า P-value**	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**
H1	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.254***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
H2	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	0.377***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
H3	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	0.668***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
Note: *Sig at 0.05 level, **Sig at 0.01 level, ***Sig at 0.001 level				

ตารางที่ 4.39 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) (ต่อ)

สมมติฐาน (Hypothesis)	เส้นทาง (Path)	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient : β)	ค่า P-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H4	ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.324***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
H5	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) -> ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	0.431***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
H6	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.228***	< 0.001	ยอมรับสมมติฐาน
Note: *Sig at 0.05 level, **Sig at 0.01 level, ***Sig at 0.001 level				

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ภายในกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 6 ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2, 3 และ 4 ผลของการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 6 สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 2: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.377 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 3: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.668 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 4: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.324 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 5: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.431 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 6: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.228 ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.40 การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis)

สมมติฐาน (Hypothesis)	**เส้นทาง (Path)**	**ค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effect)**	**ค่าขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)**	**ค่า P-value**	**Mediation**	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**
	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	0.254***		< 0.001		ยอมรับสมมติฐาน
H7	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		0.141**	0.004	Partial	ยอมรับสมมติฐาน
H8	การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) -> ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) -> ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		0.176**	0.003	Partial	ยอมรับสมมติฐาน
Note: *Sig at 0.05 level, **Sig at 0.01 level, *** Sig at 0.001 level						

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis) สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 และข้อที่ 8 ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5 ผลของการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 และข้อที่ 8 สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 7: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่า P-value = 0.004) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.141 ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 8: ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ขณะเดียวกัน ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่า P-value = 0.003) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.176 ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ดังนั้น สมมติฐานนี้จึงได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง: ผลกระทบทางตรง (Direct Effect: DE), ผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effect: IE), ผลกระทบรวม (Total Effect: TE)

ตัวแปรตาม / ตัวแปรอิสระ	ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)			ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)			ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	0.668	-	0.668	0.377	0.288	0.665	0.254	0.368	0.622
ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	-	-	-	0.431	-	0.431	0.228	0.140	0.368
ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	-	-	-	-	-	-	0.324	-	0.324
R-square (R^2)	0.446			0.545			**0.509**		
Chi-Square = 91.396, df = 72, Relative Chi-Square = 1.269, p-value = 0.061, RMSEA = 0.026, RMR = 0.012, GFI = 0.973, NFI = 0.977, TLI = 0.992, CFI = 0.995									

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์เส้นทางของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้วยโปรแกรม AMOS Version 24 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ Chi-Square = 91.396, df = 72, Relative Chi-Square = 1.269, p-value = 0.061, RMSEA = 0.026, RMR = 0.012, GFI = 0.973, NFI = 0.977, TLI = 0.992, CFI = 0.995 โดยดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ Relative Chi-Square มีค่าน้อยกว่า 2 ดัชนี RMSEA และ RMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 และ ดัชนี GFI, NFI, TLI และ CFI มีค่ามากกว่า 0.95 (Hair et al., 2010; Schumacker & Lomax, 2015) จึงสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ร้อยละ 50.9
2. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีอิทธิพลเชิงบวก (ส่งผลเชิงบวก) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) โดยมีขนาดอิทธิพลรวม (ผลกระทบรวม) เท่ากับ 0.622 (ทางตรง 0.254 ทางอ้อม 0.368)
4. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) โดยมีขนาดอิทธิพลรวม (ผลกระทบรวม) เท่ากับ 0.368 (ทางตรง 0.228 ทางอ้อม 0.140)
5. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.324

6. ตัวแปร การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ตามลำดับ

4.4 อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน 2 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory : RBT) (Barney, 1991) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory : DCT) (Teece, 2007; Teece et al., 1997)

ผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานการวิจัย ทั้ง 8 ข้อ ได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานข้อที่ 1: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 2: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 3: การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด

สมมติฐานข้อที่ 4: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 5: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 6: ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 7: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 8: ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิจัยเหล่านี้ช่วยขยายความเข้าใจทางทฤษฎีและเสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการและผู้จัดการของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ความคล่องตัว และความยืดหยุ่นขององค์กรให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนและไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1

ผลการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ที่ประกอบด้วย นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนความสัมพันธ์นี้ในหลายบริบท ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Nurbasari et al. (2026) พบว่าการตลาดผู้ประกอบการช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ขณะที่ Tian et al. (2025) ชี้ว่าการตลาดผู้ประกอบการช่วยส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพลิกโฉมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Supramono et al. (2025) ยังระบุว่าการตลาดผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการคงอยู่ของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารที่ขับเคลื่อนด้วยศักยภาพขององค์กร และในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ งานของ Mahrinasari et al. (2024) ก็แสดงให้เห็นว่าการตลาดผู้ประกอบการมีความเชื่อมโยงกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเช่นกัน

โดยภาพรวม งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าการตลาดผู้ประกอบการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ผ่านการส่งเสริมการดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ (Calculated Risk-Taking) การมุ่งเน้นโอกาส (Opportunity Focus) ความเข้มข้นของลูกค้า (Customer Intensity) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Leveraging) การสร้างคุณค่า (Value Creation) การสร้างเครือข่าย (Networking) การปฏิบัติในลักษณะนี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุน สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิผลในการสร้าง

นวัตกรรมในตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Alqahtani & Uslay, 2020; Dhameria et al., 2021; Hanaysha et al., 2024; Mahrous et al., 2020; Suandi et al., 2023) นอกจากนี้ เมื่อผสานการตลาดผู้ประกอบการเข้ากับความสามารถด้านความรู้และกลยุทธ์สื่อสังคมออนไลน์ จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานของ SMEs ได้อย่างชัดเจน (Santoso & Rahayu, 2025) การตลาดผู้ประกอบการยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ การเติบโต และกำไรขององค์กร โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน (Raouf & Esmaeel, 2025) ในทำนองเดียวกัน แนวทางการตลาดผู้ประกอบการที่ผสมผสานแนวคิดด้านการเป็นผู้ประกอบการ การตลาด นวัตกรรม และการมุ่งเน้นลูกค้า ยังช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานด้านการเงิน การตลาด และคุณภาพของธุรกิจเกิดใหม่ (startups) ซึ่งส่งผลให้สามารถสร้างและรักษาตำแหน่งการแข่งขันในตลาดได้อย่างมั่นคง (Yadav et al., 2024)

งานวิจัยเชิงประจักษ์เพิ่มเติมชี้ให้เห็นว่าการตลาดผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) ทั้งด้านมุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) และมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) ซึ่งล้วนมีส่วนช่วยให้ SMEs สามารถรักษาผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Siregar et al., 2024; Tolossa et al., 2024) ธุรกิจสามารถบรรลุผลลัพธ์เหล่านี้ได้โดยการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ (1) แหล่งที่มาตามความเป็นเจ้าของ (Ownership-Based Sources) เช่น สินทรัพย์หรือสถานะเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า (2) แหล่งที่มาตามการเข้าถึง (Access-Based Sources) เช่น การเข้าถึงตลาด ห่วงโซ่อุปทาน หรือช่องทางจัดจำหน่ายที่เหนือกว่า และ (3) แหล่งที่มาตามความเชี่ยวชาญ (Proficiency-Based Sources) เช่น ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถในการดำเนินงานที่โดดเด่น (Ma, 1999)

Zahara et al. (2023) เน้นว่าการตลาดผู้ประกอบการสะท้อนถึงความพยายามของ SMEs ในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าหรือคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) ผ่านแนวทางที่เชิงรุกและสร้างสรรค์ รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงโดยผ่านการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างรอบคอบ การมุ่งเน้นลูกค้า การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ที่สำคัญการสร้างคุณค่าของลูกค้าไม่ได้เกิดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ หรือระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมิติของ “ความร่วมมือ” ที่เป็นหัวใจสำคัญของการตลาดผู้ประกอบการ นอกจากนี้ Amadasun and Mutezo (2025) ยังพบว่า กลยุทธ์การตลาดผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า มีผลอย่างมากในการยกระดับประสิทธิภาพทางการแข่งขันของ SMEs

เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งหมด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า SMEs ภาคบริการของไทยสามารถใช้แนวทางการตลาดผู้ประกอบการได้ไม่เพียงเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในหลายมิติ ได้แก่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้น

กลุ่มเป้าหมาย การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งช่วยให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งในตลาดบริการที่มีการแข่งขันสูง โดยรวมแล้ว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory : RBT) ที่อธิบายว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดจากการได้มา พัฒนา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) เลียนแบบได้ยาก (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable) (Barney, 1991) ในบริบทนี้ การตลาดผู้ประกอบการจึงเปรียบเสมือนความสามารถเชิงกลยุทธ์เฉพาะตัว ที่ไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจบรรลุผลลัพธ์ระยะสั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Manishimwe et al., 2022)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2

ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อที่ 2 ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ขององค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผลการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.377 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ที่ประกอบด้วย นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

ผลการวิจัยนี้ขยายความเข้าใจจากงานวิจัยก่อนหน้า ซึ่งส่วนใหญ่เน้นศึกษาผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ที่มีต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Munongo and Pooe (2025) พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ Butt (2025) ระบุว่ากลยุทธ์ความร่วมมือเชิงแข่งขัน (Coopetition) ภายในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ดีขึ้นภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้สามารถตอบสนองและฟื้นตัวจากเหตุขัดข้องหรือการหยุดชะงักได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยปัจจัยสำคัญได้แก่ ความเร็ว (Velocity) ความคล่องตัว (Agility) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การสำรอง

(Redundancy) ทัศนวิสัย (Visibility) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) ความไว้วางใจ (Trust) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานกลับคืนสู่สภาวะปกติ หรือดียิ่งกว่าเดิมได้อย่างคุ้มค่า (Christopher & Peck, 2004; Hosseini et al., 2019; Kamalahmadi & Parast, 2016) นอกจากนี้ กลยุทธ์การตลาดที่ผสานแนวคิดความยืดหยุ่นเข้ากับเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน ยังช่วยเสริมศักยภาพของธุรกิจในการทำงานร่วมกัน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาการดำเนินงานในช่วงวิกฤตได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานกลายเป็นส่วนขยายเชิงกลยุทธ์ของการตลาด ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Ahmad, 2025)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านการยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ห่วงโซ่อุปทานสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น (Yadav & Tripathi, 2024) ในบริบทของธุรกิจ SMEs ภาคก่อสร้าง ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนจากการเข้าถึงตลาดและการสร้างนวัตกรรม (Liu et al., 2024; Madhavika et al., 2024) รวมถึงได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติมผ่านภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Al-Swidi et al., 2024) นอกจากนี้ งานวิจัยอื่น ๆ ยังยืนยันว่า มิติสำคัญของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) และความมุ่งมั่นในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) ล้วนมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤตในหลากหลายอุตสาหกรรม (Al-Hakimi & Borade, 2020; Al-Hakimi et al., 2022; Sturm et al., 2023)

หลักฐานเชิงประจักษ์เพิ่มเติมชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการดูดซับและประยุกต์ความรู้ใหม่มีบทบาทในการเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น (Goaill & Al-Hakimi, 2021) ในทำนองเดียวกัน การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการสีเขียวและการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) มีส่วนช่วยส่งเสริมการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและสร้างผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Habib et al., 2020) จากมุมมองของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) นวัตกรรมขององค์กรยังถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดระดับความยืดหยุ่นของธุรกิจได้อย่างชัดเจน (Sabahi & Parast, 2019)

เมื่อพิจารณาการตลาดผู้ประกอบการในจุดเชื่อมโยงนี้ การศึกษาครั้งนี้ยืนยันว่าแนวทางปฏิบัติทางการตลาดผู้ประกอบการมีส่วนช่วยส่งเสริมองค์ประกอบสำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่

อุปทาน ได้แก่ ความคล่องตัวที่รวดเร็ว การสำรองแบบยืดหยุ่น การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) ตามแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร ธุรกิจ SMEs สามารถใช้การตลาดผู้ประกอบการในการเปลี่ยนทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมนวัตกรรม เครือข่ายทางธุรกิจ และความเชื่อมั่นของลูกค้า ให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์และเลียนแบบได้ยาก ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทาน (Barney, 1991) ขณะเดียวกัน ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตช่วยอธิบายเพิ่มเติมว่า การตลาดผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจสามารถรักษาความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Teece, 2007; Teece et al., 1997)

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3

ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อที่ 3 ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ขององค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผลการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.668 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ที่ประกอบด้วย นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านการตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) ซึ่งอธิบายว่า ทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและเลียนแบบได้ยาก เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม เครือข่ายทางธุรกิจ และความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Barney, 1991) ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) ซึ่งเน้นว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับและพัฒนาทรัพยากรภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Teece et al., 1997) ดังนั้น การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) จึงทำหน้าที่เป็นทั้งทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด

ทฤษฎีฐานทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัตตามแนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ที่ช่วยเสริมให้ธุรกิจมี ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) สามารถรับรู้และคว้าโอกาสทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ รับรู้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การตอบสนอง (Responsiveness) ความเร็ว (Speed) การทดลอง (Experimentation) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) การตัดสินใจทางการตลาด (Marketing Decisions) การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centricity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การวนซ้ำ (Iteration) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการสร้างความหมาย (Sensemaking) (Hashem & Atieh, 2024; Kalaignanam et al., 2020; Zhou et al., 2019)

หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) และการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้าง ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) โดยปลูกฝังแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่น การทดลอง และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมขององค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Rocha et al. (2025) ที่พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) โดยพฤติกรรมที่เชิงรุก มีนวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทำนองเดียวกัน Zhen and Ali (2024) ระบุว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ ส่งเสริมนวัตกรรม และรักษาผลการดำเนินงานได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ Aloulou et al. (2024) ระบุว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์เป็น “จุดเชื่อมที่หายไป” ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยชี้ว่าความสามารถในการปรับโครงสร้างกระบวนการและทรัพยากรทางการตลาดอย่างยืดหยุ่น เป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการให้กลายเป็นผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Khan et al. (2022) พบว่า ขีดความสามารถด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing Capabilities) ซึ่งผสานระหว่างการรับรู้ตลาดจากภายนอกกับความสามารถในการตอบสนองเชิงนวัตกรรมจากภายในมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างทั้งความคล่องตัวทางการตลาดและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างการมองเห็นโอกาสจากภายนอกกับความสามารถในการปรับตัวภายในองค์กร Kurniawan et al. (2021) ยังชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Networking Capability) และการมุ่งเน้นตลาด

ช่วยส่งเสริมความคล่องตัวของกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Agility) โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของมิติด้านความสัมพันธ์และการดำเนินงานในระบบการตลาดที่คล่องตัว ในทำนองเดียวกัน Kurniawan et al. (2020) ยังเน้นว่า การบริหารโครงการแบบคล่องตัว (Agile Project Management) ที่สมดุลและสอดคล้องกับแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด จะช่วยเสริมความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และทำให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การตลาดผู้ประกอบการ ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนความคล่องตัวเท่านั้น แต่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดนี้ โดยช่วยยืนยันมุมมองที่ว่า ความคล่องตัวทางการตลาด เป็นหนึ่งในความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ขององค์กร ตามแนวคิดของ Teece (2007) Mulyana and Hendar (2020) พบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการควบคู่กัน โดยได้รับการสนับสนุนจากความคล่องตัวเชิงนวัตกรรมของเครือข่าย (Network Innovation Agility) ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการเสริมสร้างความสามารถทางการตลาดเชิงปรับตัวขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Sarwoko and Nurfarida (2021) ยืนยันว่า บุคลิกภาพเชิงผู้ประกอบการ ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมของการตลาดผู้ประกอบการ ช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของความคล่องตัวทางการตลาด โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ให้ความสำคัญกับการเติบโต การมองหาโอกาส การมุ่งเน้นลูกค้า การสร้างเครือข่าย การวิเคราะห์ตลาดแบบไม่เป็นทางการ และการใกล้ชิดกับตลาดจะสามารถยกระดับผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ในมุมมองเชิงกระบวนการ Özsomer et al. (2023) อธิบายว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นผลจากการทำงานร่วมกันระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและการปรับมาตรฐานกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยทำหน้าที่เสมือน “เครื่องยนต์คู่ (twin engine)” ที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในตลาดระหว่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Arslan et al. (2024) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยให้ธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัดหรือเป็น “ผู้เล่นรอง” สามารถฟื้นตัวและเติบโตได้ โดยอาศัยเครือข่ายทางสังคมและการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ในสภาพแวดล้อมหลังความขัดแย้ง ขณะที่ Luthvi Rachman and Aloysius Harry (2023) ให้หลักฐานเพิ่มเติมว่า ความคล่องตัวขององค์กรซึ่งเกิดจากแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด ทำให้ความคล่องตัวกลายเป็น “สะพานเชื่อม” ระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ Al-Omoush (2022) ยังชี้ว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) ร่วมกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านอีธุรกิจ (E-Business Entrepreneurial Orientation) ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการยอมรับ

ความเสี่ยง (Risk-Taking) สามารถเสริมสร้างความคล่องตัวทางการแข่งขัน (Competitive Agility) ทั้งในด้านความคล่องตัวในการรับรู้ (Sensing Agility) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Decision-Making Agility) ความคล่องตัวในการกระทำ (Acting Agility) และการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขัน (Competitive Moves) โดยแสดงให้เห็นว่า สินทรัพย์ทางปัญญาและความสัมพันธ์ของการตลาดผู้ประกอบการ เช่น ความรู้ ความสามารถทางดิจิทัล และความเชื่อมั่นของลูกค้า มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวทางการตลาด Nishu et al. (2025) ยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการเป็นแรงผลักดันหลักของนวัตกรรมทั้งในกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความคล่องตัวขององค์กร โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs ของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่

โดยสรุป หลักฐานจากการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความคล่องตัวทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจ SMEs มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและร่วมมือกันได้ดียิ่งขึ้น ผลการวิจัยนี้ช่วยขยายกรอบแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) โดยชี้ให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการไม่เพียงช่วยรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปรับตัวและการตอบสนองที่ยืดหยุ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดในตลาดบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การตลาดผู้ประกอบการควรถูกมองว่าเป็นทั้งแนวคิดเชิงกลยุทธ์และกลไกขับเคลื่อนความคล่องตัวที่ช่วยผลักดันการเติบโตและเสริมสร้างความยืดหยุ่นของ SMEs ในเศรษฐกิจเกิดใหม่ได้อย่างยั่งยืน

4.2.4 สมมติฐานข้อที่ 4

ผลการวิจัยยืนยันว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.324 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ที่ประกอบด้วย ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration) ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า ที่ชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งทางการตลาดและความยั่งยืนของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น งานวิจัย

ของ Kristanto and Kurniawati (2025) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานฮาลาลช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ในขณะที่ Siagian et al. (2024) ระบุว่าการบูรณาการการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร การตอบสนองที่รวดเร็ว และความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ล้วนมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเชิงกลยุทธ์หลายด้าน โดยช่วยสนับสนุนการลงทุนและการประสานงานภายในองค์กร ทำให้ธุรกิจสามารถรับมือกับความเสี่ยงจากการหยุดชะงักได้ดีขึ้นและบริหารต้นทุนร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Luo et al., 2024) นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานยังช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความร่วมมือกับพันธมิตร การบูรณาการการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนสำคัญในการเพิ่มทั้งความยืดหยุ่นและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Badwan, 2024) ยิ่งไปกว่านั้น ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานยังได้รับการเสริมสร้างจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวคิดห่วงโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain) มาใช้ร่วมกัน ส่งผลให้ระบบการดำเนินงานมีความแข็งแกร่งมากขึ้นและมุ่งสู่ความยั่งยืน ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Setiawan et al., 2023)

ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานถือเป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่สำคัญ ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยลดความเปราะบางในการดำเนินงาน และใช้ประโยชน์จากมิติสำคัญทั้งเชิงรุก เชิงรับ และการออกแบบกระบวนการให้มีคุณภาพ (Pu et al., 2023) ภายใต้แนวคิด อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานได้รับการเสริมพลังผ่านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และทัศนวิสัย (Visibility) ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานของทรัพยากรในสภาพแวดล้อมดิจิทัล (Huang et al., 2023) งานวิจัยก่อนหน้านี้ยังยืนยันว่าความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ผลลัพธ์ทางการตลาด และผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wong et al., 2020) ขณะเดียวกัน หลักฐานเชิงประจักษ์ยังชี้ว่าความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะในด้าน ความคล่องตัว (Agility) และความร่วมมือมีส่วนสำคัญในการยกระดับผลการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Abeysekara et al., 2019) นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานยังช่วยสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน โดยทำให้ธุรกิจสามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา รักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานในช่วงวิกฤต และคงยอดขายได้อย่างสม่ำเสมอ แม้ในสภาวะการระบาดของโรค (Tarigan et al., 2021)

Afraz et al. (2021) พบว่า นวัตกรรมในห่วงโซ่อุปทาน มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ยกระดับการรับรู้ของลูกค้า และสนับสนุนการรักษาตำแหน่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน Liu et al. (2021) ชี้ว่า การบูรณาการโครงสร้างการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมี

ประสิทธิภาพ ภายในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบ และส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันและเข้าถึงตลาดได้อย่างเหนือกว่า

เมื่อพิจารณาภาพรวมของหลักฐานทั้งหมด จะเห็นได้ชัดว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานไม่ได้เป็นเพียงกลไกป้องกันทางปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) ผลการวิจัยนี้ยังยืนยันว่า สำหรับ SMEs ภาคบริการของไทยในเขตนครชัยบุรินทร์ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจในช่วงที่เกิดการหยุดชะงัก พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นปัจจัยสร้างความแตกต่างที่ช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรได้อย่างมั่นคง

4.2.5 สมมติฐานข้อที่ 5

ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อที่ 5 ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ขององค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผลการวิจัยยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.431 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่ประกอบด้วย การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking) ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

ผลการวิจัยนี้ช่วยขยายความเข้าใจจากงานวิจัยก่อนหน้า ที่เชื่อมโยงความคล่องตัวขององค์กรเข้ากับความแข็งแกร่งและความสามารถในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทาน Kumar and Singh (2025) ระบุว่า ความคล่องตัว (Agility) เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้าง “ความสามารถสองด้านของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Ambidexterity)” ทำให้องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นได้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ช่วยเสริมการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับซัพพลายเออร์ โดยได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลแบบเรียลไทม์ และการวางแผนที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัวดังกล่าวช่วยเพิ่มการมองเห็นภาพรวมของระบบและการไหลของข้อมูล ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการหยุดชะงักได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรักษา

ประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ไว้ได้ ดังนั้น ความคล่องตัวจึงทำหน้าที่เป็น กลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการตอบสนองทางการตลาดเข้ากับประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่น และช่วยให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน Tufan et al. (2024) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ความคล่องตัวช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทั้งด้านการเงินและการดำเนินงาน โดยยืนยันว่าความสามารถในการตอบสนองอย่างยืดหยุ่นและการสื่อสารแบบเรียลไทม์ ซึ่งเป็นหัวใจของความคล่องตัวทางการตลาด ส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน สอดคล้องกับงานของ Singh and Modgil (2024) แสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตรวจจับและจัดการกับความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Sharma et al. (2024) ยังพบว่า ห่วงโซ่อุปทานอัจฉริยะที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการ ช่วยเสริมทั้งความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในเวลาเดียวกัน ตอกย้ำความสัมพันธ์แบบพลวัตระหว่าง ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลยุคใหม่

Yamin et al. (2024) แสดงให้เห็นว่า การผสานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานผ่านการเพิ่มขีดความสามารถด้านความคล่องตัวขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความสามารถในการปรับตัวทางเทคโนโลยี มีบทบาทร่วมกันในการรักษาความต่อเนื่องของกระบวนการโลจิสติกส์ในช่วงที่เกิดการหยุดชะงัก ในทำนองเดียวกัน Dubey et al. (2023) พบว่า ความสามารถดิจิทัลแบบพลวัต (Dynamic Digital Capabilities) โดยเฉพาะด้านความสามารถในการปรับตัวทางดิจิทัล (Digital Adaptability) และความคล่องตัวทางดิจิทัล (Digital Agility) มีบทบาทสำคัญในการเสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยความคล่องตัวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงด้านการดำเนินงาน แต่ยังครอบคลุมถึงการประสานงานเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการข้อมูลภายใต้บริบทสถาบันที่รวมทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐและตลาด ในทำนองเดียวกัน Hsieh et al. (2023) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน มีพัฒนาการร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง โดยความคล่องตัวทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่น ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วและการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกันในช่วงวิกฤต สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivanov (2022) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีว่า ความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นรากฐานที่พึ่งพาอาศัยกันของ “ห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน (Viable Supply Chain)” โดยการบูรณาการทั้งสองคุณสมบัติช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความยั่งยืนในระยะยาวและฟื้นตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบนิเวศทางธุรกิจที่ซับซ้อนและผันผวน งานวิจัยเหล่านี้ยืนยันร่วมกันว่า ความคล่องตัวทั้งในระดับองค์กรและเทคโนโลยี

เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นในระบบห่วงโซ่อุปทานและเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่พลวัตและขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Tarigan et al. (2021) ที่พบว่า การบูรณาการภายในองค์กร ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัว ล้วนมีบทบาทร่วมกันในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบที่ยั่งยืน โดยเฉพาะความคล่องตัวที่เกิดจากการประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่เกิดการหยุดชะงัก สิ่งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงรุกระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวและการมีทรัพยากรสำรองของห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจ SMEs ในทำนองเดียวกัน Aslam et al. (2020) พบว่า ความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวทำนายสำคัญของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นและกล้าแสวงหาแนวทางใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของความคล่องตัวทางการตลาด ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุมมองเหล่านี้สะท้อนว่า ความคล่องตัวไม่ได้เพียงช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานของความยืดหยุ่นระยะยาวผ่านการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ในระดับจุลภาค (Microfoundational Level) Bouguerra et al. (2023) รวมถึง Carmeli and Hartmann (2024) ยังเน้นว่า ความยืดหยุ่นของพนักงาน (Employee Resilience) ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Learning Agility) และความสามารถในการพึ่งตนเอง (Self-Efficacy) เป็นปัจจัยต้นกำเนิดในระดับบุคคลที่ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวและความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งสะท้อนว่าความสามารถในการปรับตัวนั้นเกิดจากทั้งมิติขององค์กรและมิติของบุคลากร นอกจากนี้ Nweze (2024) และ Alshahrani and Salam (2022) ยังชี้ว่า การพัฒนาท้องถิ่นและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจ SMEs โดยองค์กรสามารถใช้การสื่อสารดิจิทัลและความร่วมมือกับพันธมิตรในพื้นที่เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและรักษาการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ในบริบทของเขตนครชัยบุรินทร์ ปรากฏการณ์นี้สะท้อนผ่านการที่ SMEs พึ่งพาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น และเริ่มใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการประสานงานทางธุรกิจมากขึ้น Akhtar et al. (2022) พบว่า การใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์และการเปลี่ยนผ่านสู่อุตสาหกรรมดิจิทัล ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้ห่วงโซ่อุปทานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ยืนยันว่า ความคล่องตัวที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล Elizabeth (2025) ศึกษาและชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของธุรกิจ โดยช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน และรักษาเสถียรภาพทางการเงินในช่วงวิกฤต องค์กรที่มีห่วงโซ่อุปทานที่คล่องตัวสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และคงความต่อเนื่องของการดำเนินงานไว้ได้แม้ในภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และการบริหารความ

เสี่ยง ล้วนมีส่วนสำคัญในการลดผลกระทบจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) (Barney, 1991) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ผสานความคล่องตัว และ ความยืดหยุ่น เข้าด้วยกันในกระบวนการดำเนินงานจะสามารถปรับตัวทั้งเชิงรุกและเชิงรับได้ดีกว่า ดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน และรักษาเสถียรภาพในระยะยาวได้แม้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน

โดยสรุป หลักฐานจากการวิจัยยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ธุรกิจ SMEs สามารถคาดการณ์และรับมือกับการหยุดชะงักได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับใช้ทรัพยากรได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานผ่านการตอบสนองเชิงรุก การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้า การทดลองเชิงนวัตกรรม และการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในเครือข่ายธุรกิจ ผลการวิจัยนี้ช่วยขยายกรอบแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) โดยชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นความสามารถที่เกื้อหนุนกัน โดยความคล่องตัวช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้โอกาสทดลองแนวทางใหม่ และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่ความยืดหยุ่นทำหน้าที่รักษาเสถียรภาพและฟื้นฟูระบบ ทั้งสองปัจจัยนี้จึงทำงานร่วมกันในลักษณะของวงจรเสริมพลังซึ่งกันและกัน ที่ช่วยให้ธุรกิจ SMEs ดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอน

4.2.6 สมมติฐานข้อที่ 6

ผลการวิจัยยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.228 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่ประกอบด้วย การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking) ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ทั้งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า ที่ชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Agag et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการวิเคราะห์การตลาด (Marketing Analytics) ในภาคการท่องเที่ยว โดยช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลมาปรับใช้ได้อย่างทันท่วงที ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด และปรับกลยุทธ์ได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า SMEs ที่ใช้การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการทดลองเชิงนวัตกรรม มีความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น ในทำนองเดียวกัน Alghamdi and Agag (2024) ชี้ว่า ความคล่องตัวทางการตลาดที่เกิดจากขีดความสามารถด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มีบทบาทสำคัญในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในสภาวะตลาดที่ผันผวนสูง ซึ่งการปรับตัวและการเรียนรู้ที่รวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็น Sultana et al. (2022) ยังยืนยันว่า ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลช่วยเพิ่มทั้งความคล่องตัวทางการตลาดและประสิทธิภาพขององค์กร โดยชี้ว่าองค์กรที่ผสานการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่า ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ในทิศทางเดียวกัน Tarn and Wang (2023) พบว่า องค์กรที่ใช้แนวทางการรับรู้และตอบสนอง (Sense-and-Respond) ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล จะสามารถพัฒนาความคล่องตัวทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแปลงข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ทางการตลาดที่นำไปใช้ได้จริงและตอบสนองเชิงรุก

จากมุมมองของความสามารถเชิงกลยุทธ์ Zastempowski and Cyfert (2023) พบว่า ความคล่องตัวช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเพิ่มทั้งความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และความแม่นยำในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยส่งเสริมทั้งกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า ในทำนองเดียวกัน Khan et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดซึ่งถือเป็นความสามารถเชิงพลวัตในระดับสูง (Meta-Dynamic Capability) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) โดยเฉพาะในตลาดส่งออกที่มีการแข่งขันสูงและต้องเผชิญแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ความคล่องตัวทางการตลาดไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความแตกต่าง แต่ยังเป็นรากฐานของการเป็นผู้นำต้นทุนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบได้อย่างชัดเจนในกลุ่มผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง นอกจากนี้ มิติของความร่วมมือและการตีความเชิงกลยุทธ์ของความคล่องตัว ยังช่วยเสริมการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Oltra et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วยการสร้างความหมาย (Sensemaking) ความเร็ว (Speed) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแพลตฟอร์มดิจิทัลได้เร็วขึ้น โดยเน้นว่าการติดตามตลาดและการประสานความเข้าใจระหว่างทีมเป็นหัวใจสำคัญของคุณค่าทางกลยุทธ์ของความคล่องตัว ใน

ทำนองเดียวกัน Eckstein et al. (2024) ยืนยันเพิ่มเติมว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงที่เผชิญความไม่แน่นอนสูง ผ่านกระบวนการดิจิทัลและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งช่วยเปลี่ยนความคลุมเครือของสิ่งแวดล้อมให้กลายเป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ในตลาดเกิดใหม่และตลาดที่มีความเสี่ยงสูง Bhattarai et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และเมื่อองค์กรมีขีดความสามารถด้านความยืดหยุ่น (Resilience Capability) ความสัมพันธ์นี้จะยิ่งแข็งแกร่งขึ้น แสดงให้เห็นว่าธุรกิจที่มีความคล่องตัวสามารถรักษาผลการดำเนินงานได้แม้อยู่ในสภาวะตลาดที่ผันผวน ในทำนองเดียวกัน Haverila et al. (2025) ยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านตลาดและด้านการเงิน โดยตอกย้ำว่าความคล่องตัวเป็น ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่ช่วยเปลี่ยนความรู้ด้านการตลาดให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อขยายผลสู่บริบทระหว่างประเทศ Elo and Silva (2022) พบว่า ผู้ประกอบการที่ใช้แนวทางความคล่องตัวทางการตลาดระหว่างประเทศเพื่อเจาะตลาดใหม่ โดยอาศัยความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นด้านความสัมพันธ์ Asseraf et al. (2019) ยังยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยสร้างสมดุลระหว่างการใช้มาตรฐานและการปรับให้เหมาะสมกับตลาด ซึ่งแสดงถึงความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่ฝังอยู่ในกระบวนการตลาดที่คล่องตัว นอกจากนี้ Khan (2020) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ ผ่านการเสริมความสามารถในการรับรู้ตลาด (Market Sensing) ความรวดเร็ว (Speed) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการตอบสนอง (Responsiveness) ซึ่งตอกย้ำบทบาทสำคัญของความคล่องตัวในฐานะหัวใจของความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน Shahzad and Zhang (2025) ระบุว่า ขีดความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity) และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Metaverse มาใช้ ช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความคล่องตัวทางการตลาด โดยชี้ให้เห็นว่าการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัลช่วยเสริมความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs เทคโนโลยีขั้นสูง (High-Tech SMEs)

โดยสรุป หลักฐานจากการวิจัยยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือให้กลายเป็นการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) ผลการวิจัยนี้ยังยืนยันว่า สำหรับ SMEs ภาคบริการของไทยในเขตนครชัยบุรินทร์ ความคล่องตัวทางการตลาดสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และมองเห็นโอกาสทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4.2.7 สมมติฐานข้อที่ 7

ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อที่ 7 ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ขององค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผลการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่า P-value = 0.004) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.141 ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้การตลาดผู้ประกอบการจะส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังมีส่วนสำคัญบางส่วนของอิทธิพลดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นผ่านการพัฒนาและเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า ที่แสดงให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Stentoft et al. (2025) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digitalization) กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance) ขณะที่ Manigandan et al. (2025) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานยังส่งผลเชื่อมโยงระหว่าง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) กับผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย ในทำนองเดียวกัน Lyu et al. (2025) ระบุว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความสามารถเชิงกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ความคล่องตัว (Agility) และ นวัตกรรม (Innovation) เข้ากับผลการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานในด้านต้นทุน ประสิทธิภาพ และเสถียรภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยอื่นยังชี้ว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรสามารถ แปลงความสามารถเชิงพลวัตให้กลายเป็นความสามารถในการผลิตสินค้าตามความต้องการเฉพาะ (Mass Customization Capability) (Shi et al., 2024) ลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนผ่านขีดความสามารถด้านห่วงโซ่อุปทานดิจิทัล (Nayal et al., 2024) และเสริมสร้างผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Metwally et al., 2024) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้เน้นย้ำอย่างต่อเนื่องว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เข้ากับผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น งานของ Feng et al. (2024) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ระหว่างขีดความสามารถด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Capability) กับประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Performance) โดยชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน Haq and Aslam (2023) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) กับประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองเชิงรุก จะช่วยเสริมประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทานได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน Rezaei et al. (2022) ยืนยันว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Capability) กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยความยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถแปลงข้อมูลเชิงลึกให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วน Bahrami and Shokouhyar (2022) พบว่า ขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics Capabilities) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทางอ้อมผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยช่วยยกระดับนวัตกรรมและคุณภาพของข้อมูล นอกจากนี้ งานของ Piprani et al. (2020) ยังระบุว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) ทั้งภายในองค์กร ฝ่ายจัดหา และลูกค้า กับประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดงให้เห็นว่าการไหลของข้อมูลที่เชื่อมโยงกันและความร่วมมือระหว่างคู่ค้าช่วยเพิ่มทั้งความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพโดยรวมของระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Kunnapapdeelert and Pitchayadejanant (2021) ที่อธิบายว่า การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานดังกล่าวเป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงความร่วมมือและการประสานงานอย่างเป็นระบบทั้งภายในและระหว่างขอบเขตขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความสอดคล้องและยกระดับประสิทธิภาพโดยรวมของการดำเนินงานในทุกระดับของห่วงโซ่อุปทาน

โดยสรุป หลักฐานทั้งหมดนี้ยืนยันว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญ ซึ่งมีบทบาทในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในหลากหลายบริบท สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างพฤติกรรมผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับ SMEs ภาคบริการของไทยในเขตนครชัยบุรินทร์ การตลาดผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่เมื่อได้รับการสนับสนุนจากกลไกความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจเหล่านี้จะสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และรักษาความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้น

4.2.8 สมมติฐานข้อที่ 8

ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อที่ 8 ในการศึกษาครั้งนี้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ขององค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผลการวิจัยยืนยันว่า การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (ค่า

P-value < 0.001) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.254 ขณะเดียวกัน ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่า P-value = 0.003) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.176 ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้การตลาดผู้ประกอบการจะส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังมีส่วนสำคัญบางส่วนของอิทธิพลดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นผ่านการพัฒนาและเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า ที่แสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยของ Mejeed et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความยืดหยุ่นของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Resilience) กับความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Success) โดยแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนความตั้งใจของผู้ประกอบการให้กลายเป็นการตอบสนองต่อตลาดและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน Iyer et al. (2025) พบว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (Artificial Intelligence Technology Adoption) กับประสิทธิภาพการทำงานของทีมขาย (Sales Team Performance) โดยความคล่องตัวทำหน้าที่เป็น ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่เชื่อมโยงการนำเทคโนโลยีมาใช้กับผลลัพธ์ด้านยอดขาย ผ่านการส่งเสริมการดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การตอบสนอง (Responsiveness) ความเร็ว (Speed) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งกลไกนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ SMEs ภาคบริการของไทย ที่ต้องรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานของ Agag et al. (2025) ที่ชี้ว่า ความคล่องตัวทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการใช้การวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analytics Use) กับผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) ของโรงแรม ซึ่งยืนยันบทบาทของความคล่องตัวในฐานะ ความสามารถเชิงพลวัต ที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ให้กลายเป็นการดำเนินการทางการตลาดได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ Alghamdi and Agag (2024) ยังให้หลักฐานเชิงประจักษ์ระยะยาวว่า ความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างขีดความสามารถด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Innovation Capability) กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และพบว่าผลกระทบของความคล่องตัวจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นในสภาวะตลาดที่มีความผันผวนสูง

Sultana et al. (2022) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Innovation Capability) ช่วยเสริมทั้งความคล่องตัวทางการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Market Agility) และประสิทธิภาพทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

(Strategic Competitive Performance) โดยยืนยันว่าความคล่องตัวทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมทางการตลาดกับความสำเร็จขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Akter et al. (2022) ขยายแนวคิดนี้ไปยังบริบทของเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) โดยชี้ว่า ความคล่องตัวทางการตลาดทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analytics Capability) กับประสิทธิผลทางการตลาด (Marketing Effectiveness) โดยเฉพาะในสภาวะตลาดที่มีความผันผวนสูง หลักฐานจากงานวิจัยที่มุ่งเน้น SMEs ยังสนับสนุนข้อสรุปนี้อย่างชัดเจน เช่น Anggoro et al. (2024) พบว่าความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างพลวัตของครอบครัว (Family Dynamics) กับผลการดำเนินงานทางการตลาด (Marketing Performance) ของ SMEs โดยชี้ว่าความสามารถในการปรับตัวและการตอบสนองเชิงรุกช่วยเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กรให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในตลาด ในทำนองเดียวกัน Nurcholis (2020) ระบุว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) กับผลการดำเนินงานทางการตลาด (Marketing Performance) ของ SMEs โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างต่อเนื่องจะสามารถบรรลุผลทางการตลาดที่เหนือกว่า เมื่อขยายผลมาสู่บริบทของ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) การศึกษาครั้งนี้ยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาด ช่วยให้ SMEs ภาคบริการของไทยสามารถแปลงวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการให้กลายเป็น ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านการตอบสนองที่รวดเร็ว การสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้า และการเรียนรู้ตลาดอย่างยืดหยุ่น

โดยสรุป หลักฐานทั้งหมดนี้ยืนยันว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญ ซึ่งมีบทบาทในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในหลากหลายบริบท สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) (Teece, 2007; Teece et al., 1997) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นกลไกสำคัญเชื่อมโยงระหว่างการตลาดผู้ประกอบการกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ การตลาดผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบ หากปราศจากความคล่องตัวทางการตลาดที่ช่วยให้องค์กรรับรู้โอกาส ทดลองแนวทางใหม่ และปรับตัวได้แบบเรียลไทม์ ในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลที่ผันผวนของไทย การพัฒนาความคล่องตัวทางการตลาดจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์

มีคำถามการวิจัย (Research Question) ดังนี้

RQ1: ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างไร

RQ2: ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร

โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ 4) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ และ 5) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

การศึกษาครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 (H1): การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 2 (H2): การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 3 (H3): การตลาดผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด

สมมติฐานข้อที่ 4 (H4): ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 5 (H5): ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานข้อที่ 6 (H6): ความคล่องตัวทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 7 (H7): ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมติฐานข้อที่ 8 (H8): ความคล่องตัวทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ดำเนินการในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้จัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 393 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 26 และ AMOS Version 24 โดยสถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ประเภทกิจการบริการ ในเขตนครชัยบุรินทร์ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ขณะเดียวกันได้ใช้สถิติเชิงตัวแปรพหุ (Multivariate Statistics) โดยเฉพาะการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึง 8 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ถึง 5 นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

แล้วจัดกลุ่มและสรุปผลในรูปแบบของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นภาพกลไกเชิงสาเหตุระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการและผู้จัดการ จำนวน 393 ราย

โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (ตอบ RQ1–RQ2 ในส่วนระดับสภาพการณ์) ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา พบว่า ภาพรวม ระดับความคิดเห็น ของทุกตัวแปรอยู่ในระดับ “มาก” ได้แก่ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.51) โดยองค์ประกอบ การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.50) สูงสุด รองลงมา นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.62) การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.65) และการใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.68) ตามลำดับ สำหรับ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบ ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) ($\bar{x}$ = 4.20, S.D. = 0.57) สูงสุด รองลงมา การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.65) การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration) ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.70) และการแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) ($\bar{x}$ = 3.97, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วน ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.56) สูงในทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบ การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. = 0.66) สูงสุด รองลงมา การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) ($\bar{x}$ = 4.07, S.D. = 0.61) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) ($\bar{x}$ = 4.06, S.D. = 0.64) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking) ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ขณะที่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.55) อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ($\bar{x}$ = 4.12, S.D. = 0.64) สูงสุด รองลงมา ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) ($\bar{x}$ =

4.02, S.D. = 0.66) ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage) ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.71) และความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.70) ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่า SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ มีพื้นฐานด้าน การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ที่เข้มแข็งเพียงพอสำหรับการผลักดันให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้อย่างเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

ต่อจากนั้น วัตถุประสงค์ข้อที่ 2–4 มุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (ตอบ RQ1 และส่วนหนึ่งของ RQ2) พบว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.254, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H1 จึงตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในส่วน การตลาดผู้ประกอบการ ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน) และ การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.377, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H2 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในส่วน การตลาดผู้ประกอบการ ⟶ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน) รวมถึง การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.668, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H3 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในส่วน การตลาดผู้ประกอบการ ⟶ ความคล่องตัวทางการตลาด) ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.324, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H4 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในส่วน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน) ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.431, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H5 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ในส่วน ความคล่องตัวทางการตลาด ⟶ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (β = 0.228, P-value < 0.001; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H6 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในส่วน ความคล่องตัวทางการตลาด ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน) โครงสร้างดังกล่าวยืนยันคำตอบของ RQ1 ว่า “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) เชื่อมโยงกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านสมรรถนะระบบและตลาด” และบ่งชี้บทบาทของความ

คล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในการยกระดับความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) เพื่อหนุนผลลัพธ์ทางการแข่งขัน

ต่อประเด็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 (ตอบ RQ2 เต็มรูปแบบ) จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis) พบว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial (Partial Mediating Effect) ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (อิทธิพลทางอ้อม = 0.141, P-value = 0.004; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H7) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ก็ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial (Partial Mediating Effect) ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นกัน (อิทธิพลทางอ้อม = 0.176, P-value = 0.003; สนับสนุนหรือยอมรับสมมติฐาน H8)

สรุปเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์จึงชัดเจนว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) คือพลังขับเคลื่อนพื้นฐานที่ถ่ายทอดสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่าน “สองกลไกพลวัต” คือ ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในฐานะโครงสร้างพื้นฐานเชิงปรับตัวของการรับรู้-ทดลอง-ตอบสนอง และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ในฐานะความมั่นคงเชิงระบบของการดูดซับ-ฟื้นตัว-เดินหน้าต่อ ซึ่งทำงานสอดประสานกันเป็น “วงจรเสริมพลัง” ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ⟶ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และ ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ควบคู่กับทางตรง การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ⟶ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงตอบวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัยทุกข้ออย่างครบถ้วน: (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ตอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา, ข้อที่ 2 ตอบด้วย H1–H3, ข้อที่ 3 ตอบด้วย H4 และ H6, ข้อที่ 4 ตอบด้วย H5, และข้อที่ 5 ตอบด้วย H7–H8) พร้อมยืนยันเชิงปฏิบัติว่า หาก SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ต้องการยกระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้ยั่งยืนท่ามกลางเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีความผันผวน ควรมุ่งเน้นการพัฒนาการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ที่หล่อเลี้ยง “การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)” เพื่อช่วยเสริมความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ให้เข้มแข็ง และออกแบบนโยบาย/กลยุทธ์ด้าน “ความคล่องตัวที่รวดเร็ว

(Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)” เพื่อเสริมสร้าง ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ให้มั่นคง โดยทั้งสองแนวทางนี้จะหลอมรวมกันและนำไปสู่ สมรรถนะการแข่งขันที่เหนือกว่าและยั่งยืนในระยะยาว

5.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบาย

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวมีนัยสำคัญในเชิงนโยบาย ทั้งต่อหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนองค์กรสนับสนุนด้านนวัตกรรม การพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาค และสถาบันการศึกษา โดยสามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้อย่างละเอียด ดังนี้

1. การเสริมสร้างระบบนิเวศนโยบายเพื่อพัฒนาการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

ภาครัฐควรออกแบบนโยบายสนับสนุนให้ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์พัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) ผ่านกลไกส่งเสริมทุนวิจัยและการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ในท้องถิ่น โดยเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการบริการและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ตอบสนองต่อแนวโน้มผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน ควรมีนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจด้วยแนวคิดการจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) เช่น การพัฒนาเครื่องมือหรือดัชนีชี้วัดความพึงพอใจและพฤติกรรมความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ ภาครัฐควรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) โดยการจัดตั้ง “แพลตฟอร์มทรัพยากรส่วนรวม” (Shared Resource Platform) สำหรับ SMEs เพื่อให้เข้าถึงทรัพยากรที่จำกัด เช่น เทคโนโลยี บุคลากร หรือฐานข้อมูลลูกค้าได้ร่วมกัน อีกทั้งควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) ระหว่างผู้ประกอบการภาคบริการกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และผู้ให้บริการเทคโนโลยี เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และนวัตกรรมในลักษณะเครือข่ายคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Value Co-creation

Network) อันจะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ให้มีพลวัตมากขึ้นในตลาดดิจิทัล

2. การออกแบบนโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

ผลการวิจัยสะท้อนว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาครัฐและหน่วยงานส่งเสริม SMEs ควรจัดทำนโยบายเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน โดยเฉพาะในด้าน ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) และการสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการสนับสนุนระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะ การพัฒนาเทคโนโลยีติดตามสินค้าแบบเรียลไทม์ และการสร้างกลไกสำรองในระดับภูมิภาคเพื่อรองรับการหยุดชะงักของตลาด

นอกจากนี้ ควรพัฒนานโยบายสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) ผ่านศูนย์ข้อมูลห่วงโซ่อุปทานกลางของภูมิภาค (Regional Supply Chain Information Hub) เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และผู้บริโภค รวมถึงการสร้างระบบการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration) ระหว่าง SMEs และพันธมิตรธุรกิจ โดยจัดตั้ง “โครงการพันธมิตรความไว้วางใจทางธุรกิจ (Business Trust Partnership Program)” เพื่อพัฒนาเครือข่ายการค้าท้องถิ่นให้มีความมั่นคง โปร่งใส และลดต้นทุนจากความไม่แน่นอน

3. การกำหนดนโยบายเสริมสร้างความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เป็นอีกหนึ่งตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) แต่ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้น ภาครัฐควรกำหนดนโยบายพัฒนา “ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ของ SMEs” โดยเน้นการส่งเสริม 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1) การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness): จัดตั้งศูนย์ข้อมูลเชิงลึกทางการตลาด (Market Intelligence Center) สำหรับ SMEs เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการคาดการณ์แนวโน้มตลาด วิเคราะห์โอกาส และออกแบบกลยุทธ์เชิงรุกได้อย่างแม่นยำ

2) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making): ภาครัฐควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดลองทางการตลาด (Marketing Experimentation) เพื่อยกระดับทักษะการใช้ข้อมูลของผู้ประกอบการให้สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration): สนับสนุนโครงการ “การออกแบบร่วมของลูกค้า SMEs (SMEs Customer Co-Design)” เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าร่วมออกแบบบริการกับผู้ประกอบการ และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของตลาด
4) การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking): พัฒนากลไกเชื่อมโยงระหว่าง SMEs มหาวิทยาลัย และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนมุมมอง (Learning and Co-Sensemaking Spaces) ช่วยให้ SMEs สามารถทำความเข้าใจสถานการณ์ตลาดและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ

4. การยกระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ SMEs

ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากทั้งการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบูรณาการนโยบายที่เชื่อมโยงสามมิติหลักนี้จะช่วยสร้างระบบนิเวศการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภาครัฐควรจัดทำนโยบาย การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ SMEs (Sustainable SME Competitiveness Policy) โดยส่งเสริมกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่

1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership): สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ เช่น ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) และ AI (Artificial Intelligence) เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความแม่นยำในการบริหารทรัพยากร
2) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation): สนับสนุนการพัฒนาแบรนด์ท้องถิ่น การออกแบบบริการเชิงสร้างสรรค์ และนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มมูลค่าทางตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการ
3) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority): ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น วัฒนธรรม ภูมิปัญญาชุมชน และเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบที่ยากต่อการเลียนแบบ

4) ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage): พัฒนานโยบายเชิงโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เช่น การเข้าถึงตลาดออนไลน์ การพัฒนาแพลตฟอร์ม B2B และระบบข้อมูลลูกค้ากลาง เพื่อให้ SMEs เข้าถึงโอกาสทางการตลาดได้อย่างเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ

5. การบูรณาการเชิงระบบระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย และผู้ประกอบการ

ภาครัฐควรจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาเศรษฐกิจบริการเขตนครชัยบุรินทร์ (Nakhonchaiburin Regional Service Economy Center)” เพื่อทำหน้าที่บูรณาการการวิจัย การพัฒนา และการนำนโยบายไปใช้จริง โดยประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และผู้ประกอบการในพื้นที่ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านจากระบบธุรกิจแบบดั้งเดิมสู่ระบบเศรษฐกิจบริการที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคล่องตัว และความยืดหยุ่น

ศูนย์ดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็น “กลไกนโยบายเชิงพลวัต (Dynamic Policy Mechanism)” ที่เชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงวิชาการกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ เพื่อสร้างวงจรเสริมพลังระหว่าง การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืนของ SMEs ภาคบริการไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

6. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

1) ยุทธศาสตร์ด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

จุดเน้น: มุ่งเน้นการสร้างรากฐานทางความคิดเชิงรุกและการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 5.1 ยุทธศาสตร์ด้านการตลาดผู้ประกอบการ

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
นวัตกรรมเชิงรุก	จัดตั้งกองทุน Service Innovation Grant เพื่อสนับสนุนการคิดค้นรูปแบบบริการใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีในตลาด	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) / สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)	จำนวนนวัตกรรมบริการใหม่ที่จดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร

ตารางที่ 5.1 ยุทธศาสตร์ด้านการตลาดผู้ประกอบการ (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	อบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากมุมมองลูกค้า (Customer Journey Risk Map)	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.)	ร้อยละของ SMEs ที่มีแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส	โครงการ Shared Resource Platform ให้ SMEs เช่าใช้เครื่องมือ/พื้นที่ร่วมกันเพื่อลดต้นทุนคงที่	หอการค้าจังหวัด / องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)	อัตราการลดลงของต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจที่เข้าร่วม
การสร้างเครือข่ายคุณค่า	ส่งเสริมการรวมกลุ่ม Cluster ภาคบริการ (เช่น ท่องเที่ยวเชิงกีฬา-สุขภาพ) เพื่อสร้างห่วงโซ่คุณค่าร่วมกัน	สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว / กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจที่ทำ MOU ร่วมกันในภูมิภาค

2) ยุทธศาสตร์ด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

จุดเน้น: มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดด้วยข้อมูลและการตัดสินใจที่รวดเร็ว

ตารางที่ 5.2 ยุทธศาสตร์ด้านความคล่องตัวทางการตลาด

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
การตอบสนองเชิงรุก	ระบบ Real-time Market Alert แจ้งเตือนเทรนด์ความต้องการลูกค้าในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ผ่านแอปพลิเคชัน	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)	อัตราความเร็วในการออกโปรโมชั่นใหม่หลังได้รับแจ้งเทรนด์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 5.2 ยุทธศาสตร์ด้านความคล่องตัวทางการตลาด (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง	สนับสนุนงบประมาณสำหรับทำ Marketing Sandbox เพื่อทดลองตลาดในสเกลเล็กก่อนขยายผลจริง	มหาวิทยาลัยในกลุ่มนครชัยบุรินทร์	จำนวนแคมเปญการตลาดที่ผ่านการทดสอบและประสบความสำเร็จ
การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	จัดอบรม Agile Marketing Methodology ให้ผู้ประกอบการปรับแผนการตลาดได้ทุกสัปดาห์ตาม Feedback	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	จำนวนครั้งที่ธุรกิจปรับเปลี่ยนแผนการตลาดต่อไตรมาส
การสร้างความหมายร่วมกัน	จัดประชุม Market Intelligence Forum เป็นประจำทุกเดือน เพื่อแชร์วิสัยทัศน์ตลาดร่วมกัน	สำนักงานจังหวัด / คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน (กกร.)	สัดส่วนการตัดสินใจลงทุนที่สอดคล้องกับทิศทางจังหวัด

3) ยุทธศาสตร์ด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

จุดเน้น: มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากการหยุดชะงัก

ตารางที่ 5.3 ยุทธศาสตร์ด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว	สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี Cloud-based ERP เพื่อให้เห็นภาพรวมของ Supply Chain และตอบสนองได้ทันที	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อและจัดส่งลดลง 20%

ตารางที่ 5.3 ยุทธศาสตร์ด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
การสำรองแบบยืดหยุ่น	นโยบาย Dual-Sourcing ส่งเสริมให้ SMEs มีซัพพลายเออร์สำรองภายในกลุ่มจังหวัดเพื่อกระจายความเสี่ยง	พาณิชย์จังหวัด	จำนวนรายชื่อซัพพลายเออร์สำรองในฐานข้อมูลกลาง
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส	พัฒนาระบบ Open Data Linkage เชื่อมโยงข้อมูลสินค้าและบริการระหว่างสมาชิกในกลุ่มจังหวัด	สำนักงานจังหวัด	อัตราการเข้าถึงและใช้ข้อมูลในระบบโดยผู้ประกอบการ
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ	จัดกิจกรรม Networking Trusted Partner เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างต้นน้ำถึงปลายน้ำ	สภาหอการค้า / สมาคมธนาคารไทย	คะแนนความพึงพอใจและความไว้วางใจระหว่างคู่ค้า

4) ยุทธศาสตร์ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

จุดเน้น: มุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายที่สร้างความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 5.4 ยุทธศาสตร์ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย	นโยบายภาษีท้องถิ่นจูงใจ (Tax Incentive) สำหรับธุรกิจที่นำระบบอัตโนมัติมาใช้ลดต้นทุนบริการ	กรมสรรพากร	อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) เพิ่มขึ้น 15%

ตารางที่ 5.4 ยุทธศาสตร์ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	มาตรการส่งเสริมเชิงนโยบาย	หน่วยงานหลัก	ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ (KPI)
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า	โครงการ Signature of Nakhon Chai Burin รับรองคุณภาพและสร้างแบรนด์ที่เน้นอัตลักษณ์ท้องถิ่น	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า / กระทรวงวัฒนธรรม	ยอดขายสินค้า/บริการภายใต้ตราสัญลักษณ์โครงการ
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร	แผนพัฒนาทักษะแรงงาน (Upskilling) เฉพาะทางภาคบริการที่เลียนแบบได้ยาก (High-Touch Service)	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	จำนวนแรงงานที่ได้รับใบประกาศนียบัตรทักษะขั้นสูง
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ	ขยายช่องทางจำหน่ายแบบ Omni-channel เชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ	กระทรวงพาณิชย์	อัตราการเพิ่มขึ้นของช่องทางการเข้าถึงลูกค้าใหม่ๆ

5.3 ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติ

1. การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

ผลการวิจัยชี้ว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทั้งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (β = 0.254), ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) (β = 0.377) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) (β = 0.668) ดังนั้น ผู้ประกอบการและผู้จัดการใน SMEs ภาคบริการเขตนครชัยบุรินทร์ ควรยกระดับ “สถาปัตยกรรมการตลาดผู้ประกอบการ” ให้กลายเป็นระบบที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงฝังอยู่ในกระบวนการตัดสินใจทั้งในระดับรายสัปดาห์และรายไตรมาส โดยควรดำเนินการตาม 4 องค์ประกอบหลัก ต่อไปนี้

1) นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation): สร้าง “พอร์ตการทดลอง” สำหรับบริการแพ็กเกจ หรือช่องทางใหม่ ที่มีรอบการทดสอบสั้น (2–4 สัปดาห์) โดยกำหนดเกณฑ์

“หยุดหรือขยายผล (Stop/Scale Criteria)” ให้ชัดเจน ใช้แนวทาง ต้นแบบต้นทุนต่ำ (Lean Prototyping) และเปิดโอกาสให้ลูกค้าและพนักงานด่านหน้ามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อหลีกเลี่ยงอคติจากผู้บริหาร/ผู้ประกอบการ และเพิ่มโอกาสเป็นผู้ริเริ่มรายแรก (First Mover) ในตลาดเฉพาะกลุ่มและกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ

2) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management): นำข้อมูลเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VoC) จากช่องทางบริการและสื่อสังคมออนไลน์ มาวิเคราะห์ร่วมกับการบริหารความเสี่ยงรายเดือน จัดลำดับระดับความเสี่ยงตามผลกระทบต่อประสบการณ์ลูกค้า (CX Risk Heatmap) และกำหนดแผนตอบสนองเชิงรุก เช่น การชดเชยหรืออัปเกรดบริการอัตโนมัติ เมื่อเกิดปัญหาในการให้บริการหรือในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเปลี่ยน “ความเสี่ยง” ให้กลายเป็น “ความไว้วางใจ” จากลูกค้า

3) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging): วางแผนการจัดหาและเข้าถึงทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น เช่น การใช้ ทรัพยากรร่วมกับชุมชน การร่วมผลิตหรือบริการกับพันธมิตร หรือการทำสัญญาเอาต์ซอร์สตามฤดูกาล เพื่อรองรับช่วงความต้องการสูง (High demand) พร้อมใช้แนวทางเจรจาแบบ “เน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน” (Outcome-Based Contracting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงด้านต้นทุน

4) การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation): พัฒนากลไก จับคู่คุณค่า (Value Matchmaking) ระหว่างผู้ให้บริการเสริม เช่น ผู้ให้บริการขนส่งท้องถิ่น ผู้ประกอบการชุมชน หรือผู้ผลิตสินค้าท้องถิ่น ผ่านข้อตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่โปร่งใส และดำเนินโครงการ การตลาดร่วม (Co-Marketing) ที่แบ่งปันข้อมูลลูกค้าอย่างมีจริยธรรม จัดตั้งคณะทำงานเครือข่ายรายไตรมาส เพื่อคัดเลือกโอกาสและพัฒนา “แพ็กเกจบริการร่วม” ที่สร้างความแตกต่างอย่างแท้จริง

2. ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

ผลการวิจัยชี้ว่า ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (β = 0.324) และเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (อิทธิพลทางอ้อม = 0.141) การปฏิบัติการควรมุ่งสร้าง “ระบบที่ยืดหยุ่นและคุ้มค่า” ตามองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility): ออกแบบเส้นทางการจัดหาทรัพยากรหรือวัตถุดิบ รวมถึงตารางการให้บริการ โดยมีแผนสำรองเตรียมไว้ล่วงหน้า กำหนดเวลาใน

การฟื้นตัวหรือเปลี่ยนทดแทน (Time to recover/substitute) สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใช้สัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) จากข้อมูลยอดจองและข้อมูลบนโซเชียลมีเดีย เพื่อให้สามารถปรับกำลังการผลิตหรือการให้บริการได้รวดเร็ว ลดการสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพต่อหน่วยเวลา

2) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy): ปรับแนวคิดจากการ “ตุนสต็อกทั่วๆ ไป” มาเป็น การสำรองทรัพยากรอย่างชาญฉลาด (Smart Backup) โดยระบุจุดคอขวดสำคัญของบริการ กำหนดแหล่งจัดซื้อสองทาง (Dual Sourcing) สำหรับจุดเสี่ยง และพัฒนา ศูนย์กระจายสินค้าขนาดย่อม ในพื้นที่ท่องเที่ยวหลักของนครชัยบุรินทร์ พร้อมทำสัญญาความร่วมมือแบบยืดหยุ่นกับผู้ประกอบการในชุมชน เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าส่วนเกิน
3) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing): สร้าง แดชบอร์ดห่วงโซ่อุปทานกลาง ที่ทุกฝ่ายในเครือข่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลเดียวกันได้ เช่น สินค้าคงคลัง สถานะการจัดซื้อ กำหนดการให้บริการ และข้อมูลทรัพยากรที่สำคัญ เชื่อมโยงข้อมูลคำสั่งซื้อ การจอง และคิวบริการแบบใกล้เคียงเรียลไทม์ เพื่อให้ทุกฝ่ายหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจเห็นภาพรวมร่วมกัน ลดความคลาดเคลื่อนและปัญหา “ปรากฏการณ์แส้ม้า (Bullwhip Effect)” ที่เกิดจากข้อมูลไม่สอดคล้องกัน
4) การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration): กำหนดกติกาความร่วมมือที่โปร่งใสและยุติธรรม เช่น ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement) ร่วมกัน กลไกแบ่งผลประโยชน์จากการประหยัดต้นทุนหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอย่างรวดเร็ว และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ เสริมประสิทธิภาพการวางแผนร่วมกัน และเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเกิดความเสี่ยงจริง

3. ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

ด้วยความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) (β = 0.431) และต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (β = 0.228) รวมทั้งมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบ Partial ระหว่างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (อิทธิพลทางอ้อม = 0.176) จึงควรสร้าง “วงจรรับรู้–ทดลอง–ปรับใช้” ที่ต่อเนื่องตาม 4 องค์ประกอบ ต่อไปนี้

1) การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness): จัดประชุมสรุปสถานการณ์ตลาดประจำสัปดาห์ (Weekly Market Stand-up) เพื่อติดตามความต้องการของลูกค้า รีวิวจากผู้ใช้ และการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง พร้อมปล่อยแคมเปญเฉพาะพื้นที่หรือช่วงเวลาได้

อย่างรวดเร็ว ใช้ Micro-Campaigns ที่มีสมมติฐานชัดเจน และยุติทันทีเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อป้องกันการสูญเสียโอกาสและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น

2) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making): วางระบบ A/B/n Testing และ Multivariate Testing สำหรับคอนเทนต์ ราคา หรือแพ็กเกจบริการ โดยเชื่อมโยงข้อมูลการตลาดเข้ากับข้อมูลการปฏิบัติงานจริง เช่น ระบบจองคิว ความจุในการให้บริการ หรือสต็อกสินค้า เพื่อให้การเพิ่มงบโฆษณาไม่สร้างปัญหาคอขวด กำหนดตัวชี้วัดผล (KPI) ทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์จริง เช่น ต้นทุนหาลูกค้า (Customer Acquisition Cost: CAC), มูลค่าตลอดอายุลูกค้า (Customer Lifetime Value: CLV), ผลตอบแทนจากการโฆษณา (Return on Advertising Spend: ROAS) และอัตราความไม่พึงพอใจของลูกค้า (Customer Dissatisfaction Rate)

3) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration): ใช้การแบ่งกลุ่มลูกค้าแบบละเอียด (Micro-Segmentation) และข้อเสนอแบบยืดหยุ่น (Dynamic Offers/Communications) เพื่อปรับข้อความหรือแพ็กเกจให้เหมาะสมกับฤดูกาล กิจกรรมท้องถิ่น หรือพฤติกรรมของลูกค้า พร้อมจัดตั้งระบบรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด่านหน้า (Frontline Feedback Loop) ที่เข้าสู่ระบบภายใน 24–48 ชั่วโมง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับบริการได้ทันท่วงที

4) การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking): จัดเวิร์กช็อปรายเดือนระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และตีความสัญญาณตลาดที่ยังไม่ชัดเจน (Ambiguous Signals) ให้กลายเป็นสมมติฐานที่สามารถทดสอบได้จริง กำหนดเรื่องเล่าร่วม (Shared Narrative) เกี่ยวกับแบรนด์หรือชุมชน เพื่อให้คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และช่วยให้สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการวิจัยยืนยันว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) การยกระดับความได้เปรียบที่ยั่งยืนควรผูกยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership): ใช้ข้อมูลความต้องการของตลาดในท้องถิ่นเพื่อวางแผนการใช้กำลังคนและทรัพยากรอย่าง

ยืดหยุ่น ลดต้นทุนในช่วงที่อุปสงค์ต่ำ พร้อมทำข้อตกลงใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรในเครือข่ายคุณค่า เพื่อลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยในตลาดเป้าหมาย

2) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation): นำผลจากการทดลองทางการตลาดและข้อมูลจากลูกค้ามาพัฒนาเป็น “ข้อเสนอคุณค่าเฉพาะถิ่น” (Place-Embedded Value Propositions) ที่โดดเด่นและยากต่อการเลียนแบบ เช่น บริการที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน ประสบการณ์ท่องเที่ยว หรือแพ็กเกจที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการท้องถิ่น โดยคงไว้ซึ่งมาตรฐานคุณภาพที่ตรวจสอบได้
3) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority): สร้างและปกป้องทรัพยากรที่มีคุณสมบัติตามหลัก VRIN ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) การเลียนแบบที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Imitability) และการไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) ผ่านฐานข้อมูลลูกค้าที่ลึกซึ้ง ความสัมพันธ์กับชุมชน ความรู้จากการปฏิบัติงานจริง และระบบวิเคราะห์ความต้องการเฉพาะพื้นที่ พร้อมลงทุนในความสามารถที่ถ่ายโอนยาก เช่น การออกแบบบริการ หรือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงข้อตกลงความลับกับพันธมิตรหลัก
4) ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage): สร้างช่องทางการเข้าถึงลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ ผ่านความร่วมมือด้านข้อมูลกับผู้ให้บริการเสริมหรือแพลตฟอร์มท่องเที่ยว ร่วมมือกับสถาบันท้องถิ่นหรือหน่วยงานรัฐเพื่อให้เข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและข้อมูลกิจกรรมของชุมชนล่วงหน้า และพัฒนาทักษะของพนักงานด่านหน้าให้เป็น “ที่ปรึกษาด้านประสบการณ์” (Experience Advisors) มากกว่าผู้ให้บริการทั่วไป เพื่อยกระดับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

บทเรียนสำคัญจากการศึกษานี้ คือ การผสาน “การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ⟶ ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ⟶ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)” ให้ทำงานร่วมกันเป็น วงจรเสริมพลัง (Reinforcing Loop) ที่ช่วยขับเคลื่อน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน ในบริบทธุรกิจ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

แนวทางปฏิบัติที่ควรดำเนินการ ได้แก่

- ทำให้ระบบดังกล่าวเป็น กิจวัตรที่สามารถวัดผลได้จริง
- เชื่อมโยง ข้อมูลตลาดกับการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์
- สร้าง เครือข่ายคุณค่าที่โปร่งใสและมีความไว้วางใจ ระหว่างพันธมิตรธุรกิจ
- พัฒนา ขีดความสามารถเชิงลึกที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

ทั้งหมดนี้จะช่วยเปลี่ยนความผันผวนของตลาดให้กลายเป็น สนามฝึกความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ (Strategic Excellence) สำหรับ SMEs ในภูมิภาคได้อย่างแท้จริง

5. แนวทางเชิงกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

หลักคิดในการกำหนดลำดับความสำคัญ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างชี้ให้เห็นว่า การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) มีอิทธิพลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลรวม (ผลกระทบรวม) เท่ากับ 0.622 (ทางตรง 0.254 ทางอ้อม 0.368) รองลงมาคือ ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) มีขนาดอิทธิพลรวม (ผลกระทบรวม) เท่ากับ 0.368 (ทางตรง 0.228 ทางอ้อม 0.140) และตามมาด้วย ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.324 ดังนั้น การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ควรเริ่มจากการพัฒนา การตลาดผู้ประกอบการ เป็นลำดับแรก จากนั้นจึงเสริม ความคล่องตัวทางการตลาด และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ตามลำดับ เพื่อให้เกิดผลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

แนวทางเชิงกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญ

ระยะที่ 1: เสริมสร้างการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) พัฒนาความเข้าใจลูกค้าเชิงลึก ด้วยการจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)
   - ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ
   - วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด
   ⟶ ส่งผลให้สามารถออกแบบบริการที่ตอบโจทย์และสร้างความแตกต่างได้ชัดเจน
2) ส่งเสริมนวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)
   - พัฒนาแนวคิดบริการใหม่ ทดลองในวงจำกัด และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
   ⟶ เพิ่มโอกาสสร้างความแตกต่างเชิงคุณค่า
3) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)
   - ใช้เครือข่าย พันธมิตร หรือแพลตฟอร์มที่มีอยู่ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสทางการตลาด
   ⟶ สนับสนุนความได้เปรียบด้านต้นทุนและการเข้าถึงทรัพยากร
4) การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)
   - เชื่อมโยงกับพันธมิตรในห่วงโซ่ธุรกิจ เพื่อพัฒนาข้อเสนอแบบบูรณาการ
   ⟶ เสริมศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว

ระยะที่ 2: พัฒนาความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

เมื่อมีพื้นฐานด้านการตลาดผู้ประกอบการแล้ว ควรยกระดับการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองตลาดได้รวดเร็ว

1) การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)
   - กำหนดมาตรฐานการตอบกลับลูกค้าและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว
     ⟶ เพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า
2) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)
   - ใช้ข้อมูลจริงและการทดลอง (เช่น A/B Testing) ประกอบการตัดสินใจ
     ⟶ ลดความไม่แน่นอนและเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมการตลาด
3) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)
   - ปรับปรุงบริการตามข้อเสนอแนะของลูกค้าเป็นรอบระยะเวลา
     ⟶ เพิ่มความสอดคล้องกับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
4) การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)
   - ส่งเสริมการสื่อสารและการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดร่วมกันภายในองค์กร
     ⟶ เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ความคล่องตัวทางการตลาดไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังส่งผลทางอ้อมผ่านการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ระยะที่ 3: เสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

เพื่อให้สามารถรองรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของตลาด ผู้ประกอบการควรดำเนินการดังนี้

1) เพิ่มความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)
   - ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และปรับกระบวนการให้ยืดหยุ่นมากขึ้น
2) วางระบบการสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)
   - มีผู้ให้บริการหรือซัพพลายเออร์สำรอง
     ⟶ ลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงัก
3) พัฒนาการแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)
   - ใช้ระบบที่ช่วยให้เห็นข้อมูลสต็อกหรือสถานะงานแบบเรียลไทม์
     ⟶ เพิ่มประสิทธิภาพการประสานงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

4) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรทางธุรกิจ
  ⟶ เพิ่มความมั่นคงและเสถียรภาพของเครือข่ายธุรกิจ

ระยะที่ 4: การเชื่อมโยงสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

เมื่อดำเนินการระยะที่ 1 ถึง 3 ตามลำดับดังกล่าว จะส่งผลต่อองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

- ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)
- การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)
- ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)
- ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

โดยสรุป การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์ ควรดำเนินการแบบ “ไล่ระดับเชิงระบบ” โดยเริ่มจากการสร้างแนวคิดและความสามารถด้านการตลาดผู้ประกอบการ พัฒนาไปสู่ความคล่องตัวทางการตลาด และเสริมด้วยความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ทั้ง 3 ตัวแปรทำงานเชื่อมโยงกัน และเมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยฉบับนี้มีข้อจำกัดหลายประการที่ควรพิจารณาเพื่อการตีความผลลัพธ์อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางให้กับการศึกษาต่อไปในอนาคต ประการแรก ข้อจำกัดด้าน ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษาได้มุ่งเน้นเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคบริการของเขตนครชัยบุรินทร์ ซึ่งมีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเฉพาะพื้นที่ การสรุปผลไปยังบริบทอื่น ๆ ของประเทศไทย หรือภาคธุรกิจที่มีลักษณะแตกต่าง เช่น ภาคการผลิต การเกษตร หรือภาคเทคโนโลยี จึงควรกระทำด้วยความระมัดระวัง การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมภูมิภาคอื่นของประเทศ หรือเปรียบเทียบระหว่างภูมิภาค เพื่อให้ได้ภาพรวมของบทบาท การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) และกลไกเชิงพลวัตในระดับประเทศมากขึ้น

ประการที่สอง ข้อจำกัดด้าน ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก อาจไม่สามารถสะท้อนพลวัตเชิงลึกของพฤติกรรมและกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการ และผู้จัดการได้อย่างครบถ้วน แม้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) จะช่วยตรวจสอบ

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปรได้ แต่ไม่สามารถอธิบายกลไกเชิงเหตุผลเชิงคุณภาพที่ซับซ้อน เช่น การรับรู้โอกาสทางการตลาด การเรียนรู้เชิงทดลอง หรือกระบวนการสร้างความไว้วางใจในเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานได้อย่างละเอียด ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรใช้ การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าด้วยกันในงานเดียว เพื่อให้ได้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและครอบคลุมมากขึ้นในประเด็นที่ศึกษา โดยผสานข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือกรณีศึกษา เพื่อเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับการตีความของผู้ประกอบการและผู้จัดการต่อแนวคิดการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) และความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ในบริบทจริง

ในด้านตัวแปร การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing) แม้ว่าผลการวิจัยจะชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ได้แก่ นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation) การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management) การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging) และการสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลไกเชิงพลวัตอื่น ๆ ขององค์กร แต่การวัดผลในรูปแบบแบบสอบถามอาจไม่สามารถจับมิติของ “การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (learning by doing)” และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ประกอบการได้อย่างครบถ้วน การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรใช้การวิจัยตามระยะเวลา/การศึกษาตามยาว (Longitudinal Study) เพื่อสำรวจว่าการพัฒนาแนวทางการตลาดผู้ประกอบการในระยะยาวส่งผลอย่างไรต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวของ SMEs

สำหรับ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) ซึ่งประกอบด้วย ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility) การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy) การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing) และการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration) งานวิจัยนี้วัดในมุมมองของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งอาจไม่สะท้อนความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจได้อย่างครบถ้วนในมิติต่าง ๆ เช่น ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตรโลจิสติกส์ หรือผู้บริโภคปลายทาง การวิจัยในอนาคตจึงควรใช้ข้อมูลจากหลายฝ่าย (multi-source data) เพื่อให้เข้าใจกลไกความไว้วางใจ การแบ่งปันข้อมูล และการฟื้นฟูระบบห่วงโซ่อุปทานอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ยังควรศึกษาปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ (real-time analytics) หรือเทคโนโลยีบล็อกเชน ที่อาจยกระดับความโปร่งใสและความยืดหยุ่นของระบบได้อย่างยั่งยืน

ด้าน ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) ซึ่งประกอบด้วย การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental

Data-Driven Decision-Making) การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration) และการสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking) พบว่า มีบทบาทเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการตลาดผู้ประกอบการกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม แบบสอบถามที่ใช้วัดอาจไม่สามารถประเมินการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) และพลวัตของการตัดสินใจในช่วงเวลาจริงได้อย่างแม่นยำ การวิจัยในอนาคตจึงควรใช้เทคนิคการติดตามข้อมูลแบบเรียลไทม์ (real-time data tracking) หรือการศึกษาในสภาพแวดล้อมดิจิทัล เพื่อประเมินศักยภาพของความคล่องตัวทางการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-driven marketing agility)

ในส่วนของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation) ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority) และความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage) งานวิจัยนี้วัดจากการรับรู้ของผู้ประกอบการและผู้จัดการ ซึ่งอาจมีอคติจากการประเมินตนเอง (self-report bias) และไม่ได้รวมข้อมูลผลการดำเนินงานจริง เช่น ตัวชี้วัดทางการเงิน หรือข้อมูลลูกค้าจริงใน ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) การวิจัยในอนาคตควรเชื่อมโยงข้อมูลพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานเพื่อยืนยันผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันในทางปฏิบัติ

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้อ้างอิงกรอบแนวคิดจาก ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory: DCT) ซึ่งเน้นมิติภายในขององค์กรเป็นหลัก การศึกษาครั้งต่อไปสามารถขยายไปสู่การบูรณาการทฤษฎีอื่น เช่น ทฤษฎีระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem Theory) หรือ ทฤษฎีการจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management Theory) เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัล หรือความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม มีบทบาทอย่างไรต่อการเชื่อมโยงระหว่าง การตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สุดท้าย การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการพัฒนา แบบจำลองเชิงทำนาย (Predictive Model) หรือ แบบจำลองการจำลองสถานการณ์ (Simulation Model) เพื่อทดสอบว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับของความคล่องตัวทางการตลาดหรือความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานสามารถส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ SMEs อย่างไรภายใต้เงื่อนไขของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการออกแบบนโยบายสนับสนุน SMEs ให้มีศักยภาพในการปรับตัวและแข่งขันอย่างยั่งยืนในเศรษฐกิจดิจิทัลในอนาคต

รายการอ้างอิง

Abeysekara, N., Wang, H., & Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage. *Business Process Management Journal, 25*(7), 1673-1695. https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241

Abou Kamar, M., Albadry, O. M., Sheikhelsouk, S., Ali Al-Abyadh, M. H., & Alsetoohy, O. (2023). Dynamic Capabilities Influence on the Operational Performance of Hotel Food Supply Chains: A Mediation-Moderation Model. *Sustainability, 15*(18), 13562. https://doi.org/10.3390/su151813562

Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10*(1), 15. https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6

Aem-on, K., Setamanit, S. O., Chandrachai, A., & Sinthupinyo, S. (2024). Empowering Supply Chain Resilience in High-Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) Through the Integration of the SCOR Model Paradigm. *TEM Journal, 13*(2), 1331-1344. https://doi.org/10.18421/TEM132-47

Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change, 162*, 120370. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Agag, G., Yousaf, A., Mishra, A., & Amin, I. (2025). How and when do marketing analytics pay off in the travel and tourism industry? The role of marketing agility and fit perspective. *International Journal of Hospitality Management, 126*, 104060. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104060

Ahmad, F. R. (2025). Managing Sustainable Supply Chain Resilience: A Network Approach. *Journal of Educational and Social Research, 15*(3), 195-206. https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0091

Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics, 154*, 59-71. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.03.025

Akhtar, P., Ghouri, A. M., Saha, M., Khan, M. R., Shamim, S., & Nallaluthan, K. (2022). Industrial Digitization, the Use of Real-Time Information, and Operational Agility: Digital and Information Perspectives for Supply Chain Resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management, 71*, 10387-10397. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3182479

Akter, S., Hani, U., Dwivedi, Y. K., & Sharma, A. (2022). The future of marketing analytics in the sharing economy. *Industrial Marketing Management, 104*, 85-100. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.008

Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1847990. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1847990

Al-Hakimi, M. A., Borade, D. B., & Saleh, M. H. (2022). The mediating role of innovation between entrepreneurial orientation and supply chain resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 14*(4), 592-616. https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0376

Al-Hakimi, M. A., Saleh, M. H., & Borade, D. B. (2021). Entrepreneurial orientation and supply chain resilience of manufacturing SMEs in Yemen: the mediating effects of absorptive capacity and innovation. *Heliyon, 7*(10), e08145. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08145

Al-Omoush, K. S. (2022). Understanding the Impact of Intellectual Capital on E-Business Entrepreneurial Orientation and Competitive Agility: An Empirical Study. *Information Systems Frontiers, 24*(2), 549-562. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10092-7

Al-Shaikh, M. E., & Hanaysha, J. R. (2023). A conceptual review on entrepreneurial marketing and business sustainability in small and medium enterprises. *World Development Sustainability, 2*, 100039. https://doi.org/10.1016/j.wds.2022.100039

Al-Swidi, A. K., Al-Hakimi, M. A., Al-Hosam, A., & Al Koliby, I. S. (2024). When does entrepreneurial leadership enhance supply chain resilience? A three-way interaction analysis. *Journal of Enterprise Information Management, 37*(6), 1788-1808. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2023-0469

Al Naimi, M., Faisal, M. N., Sobh, R., & Bin Sabir, L. (2021). A systematic mapping review exploring 10 years of research on supply chain resilience and reconfiguration. *International Journal of Logistics Research and Applications, 25*(8), 1191-1218. https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1893288

Alford, P., & Jones, R. (2025). Digital entrepreneurial marketing bricolage: shaping technology-in-practice. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 31*(4), 1038-1061. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2024-0746

Alghamdi, O., & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services, 76*, 103547. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Ali, A., Imran, M. Q., & Imran Ghafoor, C. (2024). The Entrepreneurship Marketing Practices: Evidence from Pakistan. *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing, 4*(1). https://doi.org/10.56536/jebv.v4i1.67

Ali, B., & Anwar, K. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6*. https://doi.org/10.22161/eec.62.1

Aloulou, W. J., Alsadi, A. K., Ayadi, F. M., & Alaskar, T. H. (2024). Exploring the Effects of Entrepreneurial and Digital Orientations on the Competitive Advantage of Saudi Firms: Is Strategic Agility the Missing Link? *Administrative Sciences, 14*(11), 306. https://doi.org/10.3390/admsci14110306

Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research, 113*, 62-71. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035

Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2022). The Role of Supply Chain Resilience on SMEs' Performance: The Case of an Emerging Economy. *Logistics, 6*(3), 47. https://doi.org/10.3390/logistics6030047

Alshawabkeh, R. O., Abu Rumman, A. R., & Al-Abbadi, L. H. (2024). The nexus between digital collaboration, analytics capability and supply chain resilience of the food processing industry in Jordan. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2296608. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296608

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management, 27*(6), 755-775. https://doi.org/10.1177/014920630102700609

Amadasun, O. E. D., & Mutezo, A. T. (2025). Effect of entrepreneurial marketing on SMEs competitive performance in Lesotho. *Southern African Journal of*

Entrepreneurship and Small Business Management, 17(1), Article a889. https://doi.org/10.4102/sajesbm.v17i1.889

Amjad, T. (2022). Digital entrepreneurial marketing: A bibliometric analysis reveals an inescapable need of business schools. *The International Journal of Management Education, 20*(2), 100655. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100655

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Anggoro, W., Novandari, W., & Setyanto, R. (2024). The Impact of Family Dynamics on Marketing Performance: The Role of Marketing Agility as a Mediating Variable in the Context of SMEs. *International Journal of Business and Quality Research, 2*, 1-23. https://doi.org/10.63922/ijbqr.v2i04.990

Anjalee, I., & Perera, G. (2023). Impact of Entrepreneurial Marketing on Performances of Small-scale Food Processing Firms in Kalutara District, Sri Lanka. *Journal of Food and Agriculture, 16*, 19-29. https://doi.org/10.4038/jfa.v16i2.5295

Anute, D. N., Tripathi, D. M., Patil, D. K., Shimpi, D. S., Pathak, D. G., Kalshetti, D. P., & Tripathi, D. S. (2025). Analyzing The Effectiveness of New Emerging Trends in SocialMedia Marketing in Reshaping The E-Commerce Business. *International Journal of Accounting and Economics Studies, 12*(6), 119-129. https://doi.org/10.14419/th15e564

Arslan, A., Kamara, S., Tian, A. Y., Rodgers, P., & Kontkanen, M. (2024). Marketing agility in underdog entrepreneurship: A qualitative assessment in post-conflict Sub-Saharan African context. *Journal of Business Research, 173*, 114488. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114488

Aslam, H., Khan, A. Q., Rashid, K., & Rehman, S.-u. (2020). Achieving supply chain resilience: the role of supply chain ambidexterity and supply chain agility. *Journal of Manufacturing Technology Management, 31*(6), 1185-1204. https://doi.org/10.1108/jmtm-07-2019-0263

Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management, 17*, 143-152. https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12

Asseraf, Y., Lages, L. F., & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review, 36*(2), 289-315. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0267

Azmi, M., Lubis, A., & Sembiring, B. (2019). The Effect of Entrepreneurial Networking and Entrepreneurial Marketing on Business Performance by Competitive Advantage SME's Culinary Sector in Medan. *6*.

Bachmann, J.-T., Ohlies, I., & Flatten, T. (2021). Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size. *Industrial Marketing Management, 92*, 87-100. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.002

Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management, 89*, 105-106. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008

Badwan, N. (2024). Role of supply chain partnership, cross-functional integration, responsiveness and resilience on competitive advantages: empirical evidence from Palestine. *The TQM Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TQM-12-2023-0402

Bahrami, M., & Shokouhyar, S. (2022). The role of big data analytics capabilities in bolstering supply chain resilience and firm performance: a dynamic capability

view. *Information Technology & People, 35*(5), 1621-1651. https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0048

Bargouthi, M. (2024). Marketing Agility, Innovation Capabilities, and Customer Satisfaction. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM), 4*, 64-82. https://doi.org/10.54489/yt7g0s43

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (2012). Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory. *Journal of Supply Chain Management, 48*(2), 3-6. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03265.x

Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Molloy, J. C., Chadwick, C., Ployhart, R. E., & Golden, S. J. (2011). Making Intangibles "Tangible" in Tests of Resource-Based Theory:A Multidisciplinary Construct Validation Approach. *Journal of Management, 37*(5), 1496-1518. https://doi.org/10.1177/0149206310394185

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173

Baumann, C., Cherry, M., & Chu, W. (2019). Competitive Productivity (CP) at macro–meso–micro levels. *Cross Cultural & Strategic Management, 26*(2), 118-144. https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2018-0118

Baumann, C., Cherry, M., Chu, W., Cummings, L., Viengkham, D., & Winzar, H. (2021). Editorial: Competitive productivity (CP): advancing the competitiveness paradigm. *Cross Cultural & Strategic Management, 28*(1), 1-18. https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2021-234

Bazile, J., & Su, Z. (2024). Strategic Intelligence of Small and Medium Enterprises Embedded in Global Supply Chains: A Framework for Resilience in the Face of Systemic Risks. *International Journal of Business and Management, 19*, 179-179. https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n3p179

Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship, 15*(1), 7-18. https://doi.org/10.1108/NEJE-15-01-2012-B001

Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2025). The effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on SMEs performance: the mediating role of innovation capabilities. The methodological moderators' comparative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*(1), 66. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00537-1

Bennett, P. D., & Association, A. M. (1995). *Dictionary of Marketing Terms*. NTC Business Books. https://books.google.co.th/books?id=Vr4rAAAAYAAJ

Bhattarai, C. R., Kwong, C., Bhandari, M. P., Cheung, C. W. M., & Zhou, J. (2025). Marketing agility and financial performance in migrant enterprises during crises: Does resilience capability matter? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2024-0094

Bouguerra, A., Golgeci, I., Gligor, D., Khan, Z., Arslan, A., & Tatoglu, E. (2023). Strategic Agility and Product Development in Emerging Markets: The Role of Employee Resilience and Self-Efficacy as Microfoundations. *IEEE Transactions on Engineering Management*. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3333218

Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *Journal of Supply Chain Management, 50*(3), 55-73. https://doi.org/10.1111/jscm.12050

Butt, A. S. (2025). Coopetition in supply chains: A case study of Australian construction industry in supplier market. *Journal of Business Research, 189*, 115111. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115111

Capeli, C. M. D., Corrêa, V. S., Shigaki, H. B., & Melo, P. L. d. R. (2025). The mutual influence between entrepreneurial marketing and causal and effectual entrepreneurship: an empirical study in an emerging and developing economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 32*(1), 125-150. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2024-0197

Carmeli, A., & Hartmann, S. (2024). Learning Agility Orientation, Ambidextrous Learning, and Resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*, 1-14. https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3357531

Cerit, M., & Karaosmanoğlu, E. (2021). A Theoretical Discussion on Marketing Agility and Adaptive Marketing Capabilities in Regards to Firm Performance. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi, 7*, 129-147. https://doi.org/10.15659/patu.7.2.058

Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics, 230*, 107805. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107805

Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal, 29*(2), 436-455. https://doi.org/10.1111/isj.12215

Cheng, P., Wu, S., & Xiao, J. (2025). Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports, 15*(1), 1913. https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Chooset, N., & Sukhabot, S. (2025). Developing entrepreneurial marketing dimensions for SMEs in the digital era: a grounded theory approach. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2480748. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480748

Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2016). Supply chain readiness, response and recovery for resilience. *Supply Chain Management: An International Journal, 21*(6), 709-731. https://doi.org/10.1108/SCM-12-2015-0463

Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics, 188*, 185-204. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management, 15*(2), 1-14. https://doi.org/10.1108/09574090410700275

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Datta, P. (2017). Supply network resilience: a systematic literature review and future research. *The International Journal of Logistics Management, 28*(4), 1387-1424. https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2016-0064

DBD. (2025). *DBD DataWarehouse+ Team*. Nonthaburi: Department of Business Development. https://datawarehouse.dbd.go.th/index

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Dhameria, V., Ghozali, I., Hidayat, A., & Aryanto, V. (2021). Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance. *Uncertain Supply Chain Management, 9*, 941-948. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.7.007

Dias, Á., & Pereira, R. (2019). THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP ON THE FOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES. *International Journal of Entrepreneurial Venturing, 12*. https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.10026979

Dr. Kumar, J., Dr. Skanda Moda, G., Eduardo Manuel Moran, E., Crispin, J. F., & Mohamed Ashik Sulthan, S. (2024). Supply Chain Resilience And Risk Management: Strategies For Mitigating Global Supply Chain Disruptions. *Educational Administration: Theory and Practice, 30*(6), 2169 - 2175. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5680

Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics, 258*, 108790. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Blome, C., & Luo, Z. (2019). Antecedents of Resilient Supply Chains: An Empirical Study. *IEEE Transactions on Engineering Management, 66*(1), 8-19. https://doi.org/10.1109/TEM.2017.2723042

Eckstein, G., Shrestha, A., & Russo, F. (2024). Marketing agility during deep uncertainty using a sensemaking perspective: the performance influence of digitization and government intervention in retail healthcare. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 37*(6), 1608-1626. https://doi.org/10.1108/APJML-07-2024-0991

Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of

performance. *Journal of Business Research, 113*, 72-82. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.051

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal, 21*, 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E

El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics, 233*, 107972. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972

Elia, A., Basrowi, B., & Chinnasri, B. (2023). How does the government improve the competitiveness of SMEs? lesson learned from Thailand. *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan, 13*, 182-202. https://doi.org/10.26618/ojip.v13i2.10832

Elizabeth, A. (2025). Effect of Supply Chain Agility on Business Resilience in Manufacturing Firms in Australia. *Journal of Business and Strategic Management, 10*, 59-67. https://doi.org/10.47941/jbsm.2508

Elo, M., & Silva, S. (2022). Who creates international marketing agility? Diasporic agility guiding new market entry processes in emerging contexts. *Thunderbird International Business Review, 64*(5), 443-463. https://doi.org/10.1002/tie.22284

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science, 16*(3), 617-648. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8

Fang, Q., Wang, Z., & Dang, L. (2025). Audit effort in the digital Era: Uncovering the dynamic interplay of business strategy and digital transformation. *International*

Journal of Accounting Information Systems, 56, 100747. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100747

Fang, T. M., Ahmad, N. H., Halim, H. A., Iqbal, Q., & Ramayah, T. (2024). Pathway towards SME competitiveness: Digital capability and digital business model innovation. *Technology in Society, 79*, 102728. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102728

Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review: An International Business Journal, 30*(3), 315-338. https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090

Febriyantoro, M. T., Nasuredin, J., & Rashid, U. K. (2022). The Role of Entrepreneurial Marketing on Business Performance Mediated by Competitive Advantage for MSMEs in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. https://doi.org/10.46254/NA07.20220253

Feng, M., Zhou, M., & Matejun, M. (2024). BIG DATA CAPABILITY AND SUPPLY CHAIN PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND THE MODERATING EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY. *Logforum, 20*(2), 243-262. https://doi.org/10.17270/J.LOG.001035

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Tseng, M.-L., Nikbin, D., & Khanfar, A. A. A. (2025). Industry 4.0 digital transformation and opportunities for supply chain resilience: a comprehensive review and a strategic roadmap. *Production Planning & Control, 36*(1), 61-91. https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2252376

Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning, 19*(1), 6-11. https://doi.org/10.1108/02634500110363583

Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M., & Bozkurt, S. (2019). Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience. *The International Journal of Logistics Management, 30*(2), 467-487. https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2017-0259

Goaill, M. M., & Al-Hakimi, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent Business & Management, 8*(1), 1962487. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1962487

Golden, L., & Peterson, R. (2020). Understanding Entrepreneurial Marketing through Customer Orientation of Hispanic and Black Business Owners.

Golgeci, I., Arslan, A., Kentosova, V., Callaghan, D., & Pereira, V. (2023). The role of marketing agility and risk propensity in resilience and survival of eastern European immigrant entrepreneurs in Denmark. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2022-0214

Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management, 84*, 63-74. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006

Gomes, E., Sousa, C. M. P., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review, 37*(2), 261-272. https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171

Gonçalves, J. M., Ferreira, F. A. F., Ferreira, J. J. M., & Farinha, L. M. C. (2019). A multiple criteria group decision-making approach for the assessment of small and medium-sized enterprise competitiveness. *Management Decision, 57*(2), 480-500. https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0203

Govuzela, S., & Mafini, C. (2019). Organisational agility, business best practices and the performance of small to medium enterprises in South Africa. *South African Journal of Business Management, 50*. https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.1417

Gupta, G., Tan, K. T. L., Ee, Y. S., & Phang, C. S. C. (2018). Resource-Based View of Information Systems: Sustainable and Transient Competitive Advantage Perspectives. *Australasian Journal of Information Systems, 22*(0). https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1657

Gupta, S., Drave, V. A., Bag, S., & Luo, Z. (2019). Leveraging Smart Supply Chain and Information System Agility for Supply Chain Flexibility. *Information Systems Frontiers, 21*(3), 547-564. https://doi.org/10.1007/s10796-019-09901-5

Habib, M. A., Bao, Y., & Ilmudeen, A. (2020). The impact of green entrepreneurial orientation, market orientation and green supply chain management practices on sustainable firm performance. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1743616. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1743616

Hadi, N. H., & Herianingrum, S. (2020). The Influence of Supply-Chain Resilience on Competitive Advantage and Firm Performance. *International Journal of Supply Chain Management, 9*, 440-446.

Hafezieh, N., Pollock, N., & Ryan, A. (2023). “Hacking marketing”: how do firms develop marketers' expertise and practices in a digital era? *Journal of Enterprise Information Management, 36*(2), 655-679. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2021-0530

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson, New York.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage. https://books.google.co.th/books?id=0R9ZswEACAAJ

Hamali, S., Suryana, Y., Effendi, N., & Azis, Y. (2016). Influence of Entrepreneurial Marketing toward Innovation and Its Impact on Business Performance: A Survey on Small Industries of Wearing Apparel in West Java, Indonesia. *ERN: Innovation (Topic)*.

Hanaysha, J. R. (2023). Exploring the Relationship between Entrepreneurial Marketing Dimensions, Brand Equity and SME Growth. *IIM Kozhikode Society & Management Review, 12*(1), 22-38. https://doi.org/10.1177/22779752221125265

Hanaysha, J. R., Abuowda, A., & Gulseven, O. (2024). An Exploration of Entrepreneurial Marketing Dimensions and Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises. *Business Perspectives and Research, 0*(0). https://doi.org/10.1177/22785337241255815

Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An Examination of Entrepreneurial Marketing Dimensions and Firm Performance in Small and Medium Enterprises. *Sustainability, 14*(18), 11444. https://doi.org/10.3390/su141811444

Haq, M. Z. u., & Aslam, H. (2023). Impact of entrepreneurial leadership on supply chain performance: the mediating role of supply chain resilience. *Journal of Manufacturing Technology Management, 34*(5), 694-712. https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2022-0376

Hasayotin, K., Maisak, R., Setthaji, R., Ratchatakulpat, T., Naburana, W., & Supanut, A. (2024). Empowerment of SMEs And Entrepreneurial Ecosystems: a Qualitative

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Study on Diversifying Pattaya's Economy. *Revista de Gestão Social e Ambiental, 18*(7), e05608. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-070

Hashem, T., & Atieh, K. (2024). Marketing Agility in the Age of Digital Transformation Industrial Sector Analysis. *Kurdish Studies, 12*, 1321-1337. https://doi.org/10.58262/ks.v12i1.091

Hashem, T., Freihat, S., & Homsi, D. (2020). How can entrepreneurial marketing promote the entrepreneurship culture in an organization: case of banking sector in Jordan. *Innovative Marketing, 15*, 29-42. https://doi.org/10.21511/im.16(1).2020.04

Haverila, K., Haverila, M., McLaughlin, C., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2025). The effect of marketing capabilities on marketing agility and perceived performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2024-0388

He, J., Nazari, M., Zhang, Y., & Cai, N. (2020). Opportunity-based entrepreneurship and environmental quality of sustainable development: A resource and institutional perspective. *Journal of Cleaner Production, 256*, 120390. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120390

Hendijani Fard, M., & Seyyed Amiri, N. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. *Journal of Islamic Marketing, 9*(3), 598-620. https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2016-0097

Hilal, O. A., & Tantawy, A. A. (2022). Entrepreneurial marketing and bank performance in Egypt: is environmental turbulence a missing link? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 14*(2), 252-273. https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2020-0445

Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management, 46*(1), 99-112. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x

Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management, 41*(1), 77-94. https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002

Hohenstein, N.-O., Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2015). Research on the phenomenon of supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45*(1/2), 90-117. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0128

Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production, 172*, 3508-3519. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093

Hoque, A. S. M. M., & Awang, Z. (2016). *Exploratory Factor Analysis of Entrepreneurial Marketing: Scale Development and Validation in the SME Context of Bangladesh*.

Hossain, M. I., Talapatra, S., Saha, P., & Belal, H. M. (2025). From Theory to Practice: Leveraging Digital Twin Technologies and Supply Chain Disruption Mitigation Strategies for Enhanced Supply Chain Resilience with Strategic Fit in Focus. *Global Journal of Flexible Systems Management, 26*(1), 87-109. https://doi.org/10.1007/s40171-024-00424-w

Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 125*, 285-307. https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.03.001

Hsieh, C.-C., Chen, S.-L., & Huang, C.-C. (2023). Investigating the Role of Supply Chain Environmental Risk in Shaping the Nexus of Supply Chain Agility, Resilience, and Performance. *Sustainability, 15*(20), 15003. https://doi.org/10.3390/su152015003

Huang, K., Wang, K., Lee, P. K. C., & Yeung, A. C. L. (2023). The impact of industry 4.0 on supply chain capability and supply chain resilience: A dynamic resource-based view. *International Journal of Production Economics, 262*, 108913. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108913

Hughes, N., & Chandy, R. (2021). Commentary: Trajectories and Twists: Perspectives on Marketing Agility from Emerging Markets. *Journal of Marketing, 85*(1), 59-63. https://doi.org/10.1177/0022242920973037

Huo, B., Haq, M. Z. U., & Gu, M. (2020). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research, 59*(5), 1411-1434. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1824082

Islam, A., Islam, M. A., Dal Mas, F., Fijałkowska, J., Rahman, M., & Massaro, M. (2025). Configuring AI-guided sustainable competitive advantage for SMEs through business model innovation: A systematic literature review approach. *Journal of Engineering and Technology Management, 78*, 101921. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101921

Ivanov, D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research, 319*(1), 1411-1431. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6

Iyer, P., Nikolov, A. N., Sleep, S., Eskridge, B., Moke, D. M., & Hutchins, J. (2025). Navigating the AI wave for sales management: The mediating role of marketing agility. *Industrial Marketing Management, 127*, 62-73. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.03.009

Jaafar Pyeman, Sofianita Mutalib, Kamalia Azma Kamaruddin, Norsariah Abdul Rahman, & Ibrahim, I. (2025). Pandemic Disruptions and Supply Chain Resilience: A Retail Food Perspective. *Journal of Information Systems Engineering and Management, 10*, 497-513. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i8s.1098

Joghee, S., Kalra, D., swamynathan, R., Nair, K., & Alzoubi, A. (2023). *Digital Entrepreneurial Marketing Strategy: An Empirical Analysis Using Resource Based Theory*. https://doi.org/10.1109/ICBATS57792.2023.10111356

Johnson, N., Elliott, D., & Drake, P. (2013). Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal, 18*(3), 324-336. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2012-0203

Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal, 29*(1), 25-36. https://doi.org/10.1177/0266242610369743

Juan, S.-J., Li, E. Y., & Hung, W.-H. (2022). An integrated model of supply chain resilience and its impact on supply chain performance under disruption. *The International Journal of Logistics Management, 33*(1), 339-364. https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2021-0174

Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal, 16*(4), 246-259. https://doi.org/10.1108/13598541111139062

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2020). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing, 85*(1), 35-58. https://doi.org/10.1177/0022242920952760

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Kamalahmadi, M., & Parast, M. M. (2016). A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics, 171*, 116-133. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.023

Kamarudin, M. A. I., Tunku Abaidah, T. N. A., Kamarruddin, N. N. A., & Rahim, N. A. A. (2025). The Effect of Opportunity Focus and Value Creation on the Performance of Agropreneur Small Medium Enterprises (SMEs) in the Emerging Market: The Role of Government Support Programs (GSPs) as Moderating Variable. *Paper Asia, 41*(1), 133-147. https://doi.org/10.59953/paperasia.v41i1b.294

Kamkankaew, P., Thanitbenjasith, P., Phattarowas, V., Khumwongpin, S., & Sribenjachot, S. (2025). Deglobalization and Its Impact on Thai SMEs: Challenges, Opportunities, and Adaptation Strategies. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews, 5*(1), 371-394. https://doi.org/10.60027/ijsasr.2025.5385

Kapoor, M., & Aggarwal, V. (2020). Tracing the economics behind dynamic capabilities theory. *International Journal of Innovation Science, 12*(2), 187-201. https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2019-0050

Karimi, J., & Walter, Z. (2021). The Role of Entrepreneurial Agility in Digital Entrepreneurship and Creating Value in Response to Digital Disruption in the Newspaper Industry. *Sustainability, 13*(5), 2741. https://doi.org/10.3390/su13052741

Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management, 42*(8), 1307-1317. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.010

Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review, 29*(5), 101733. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733

Khan, H., Khan, Z., & Knight, G. (2025). International marketing agility and cost leadership strategies of frontier emerging market exporters in advanced economy markets. *International Business Review, 34*(3), 102422. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102422

Khan, H., Mavondo, F., & Zahoor, N. (2022). Integration of outside-in and inside-out entrepreneurial marketing capabilities, marketing agility and resources for entrepreneurial firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2022-0193

Khan, M., Ajmal, M. M., Jabeen, F., Talwar, S., & Dhir, A. (2023). Green supply chain management in manufacturing firms: A resource-based viewpoint. *Business Strategy and the Environment, 32*(4), 1603-1618. https://doi.org/10.1002/bse.3207

Khouroh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 709-720. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 9*(1), 12. https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Kochan, C. G., & Nowicki, D. R. (2018). Supply chain resilience: a systematic literature review and typological framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48*(8), 842-865. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0099

Kohli, A., & Malik, O. P. (2025). Digital transformation in SMEs: a literature review on optimizing supply chain management. *Journal of Data, Information and Management, 7*(3), 245-264. https://doi.org/10.1007/s42488-025-00151-6

Kommula, H. M. (2025). The role of predictive analytics in enhancing supply chain resilience. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.1.0392

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*(1), 1-21. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7

Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11*. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029766

Kristanto, D., & Kurniawati, D. A. (2025). Financial performance of Indonesian frozen food MSMEs: halal supply chain resilience, certification and competitive advantage. *Journal of Islamic Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2024-0278

Kumar, S., & Singh, V. (2025). Strategic navigation of supply chain ambidexterity for resilience and agility in the digital era: A review. *International Journal of Production Economics, 281*, 109514. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109514

Kunnapapdeelert, S., & Pitchayadejanant, K. (2021). Analyzing the effect of supply chain strategies and collaboration on performance improvement using MIMIC

model. *International Journal of Industrial Engineering and Management, 12*(3), 216-225. https://doi.org/10.24867/IJIEM-2021-3-289

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy, 30*(4), 457-490. https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business and Industrial Marketing, 36*(9), 1646-1664. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0023

Le, M.-H., & Phi Tran, P. (2025). Managing supply chain resilience in climate and disaster-prone environments: a bibliometric analysis. *Competitiveness Review*. https://doi.org/10.1108/cr-01-2025-0003

Lertpiromsuk, S., Ueasangkomsate, P., Laohavichien, T., & Wanarat, S. (2024). The influence of innovative organizational culture on innovativeness in Thai SMEs: The mediating effects of human resource management and innovative skills. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(10), Article 5931. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.5931

Lewnes, A. (2021). Commentary: The Future of Marketing Is Agile. *Journal of Marketing, 85*(1), 64-67. https://doi.org/10.1177/0022242920972022

Lima, F. R. P. d., Da Silva, A. L., Godinho Filho, M., & Dias, E. M. (2018). Systematic review: resilience enablers to combat counterfeit medicines counterfeit medicines. *Supply Chain Management: An International Journal, 23*(2), 117-135. https://doi.org/10.1108/SCM-04-2017-0155

Liu, P., Liu, J., & Tao, C. (2024). Market access, supply chain resilience and enterprise innovation. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(4), 100576. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100576

Liu, X., Dou, Z., & Yang, W. (2021). Research on influencing factors of cross border E-Commerce supply chain resilience based on integrated fuzzy DEMATEL-ISM. *IEEE Access, 9*, 36140-36153, Article 9355150. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3059867

Lopes, J. M., Laurett, R., Antunes, H., & Oliveira, J. (2021). Entrepreneurial marketing: a bibliometric analysis of the second decade of the 21st century and future agenda. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 23*(2), 295-317. https://doi.org/10.1108/JRME-02-2019-0019

Luo, X., Kang, K., Lu, L., & Ke, Y. (2024). Research on Investment and Coordination Strategies for Supply Chain Resilience under Supply Disruption Risk. *Symmetry, 16*(9), 1192. https://doi.org/10.3390/sym16091192

Luthvi Rachman, E., & Aloysius Harry, M. (2023). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Marketing Performance: Organizational Agility as a Mediator. *International Journal of Science and Society, 5*(3). https://doi.org/10.54783/ijsoc.v5i3.742

Lyons, P., & Brennan, L. (2019). Assessing Value From Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs. *Journal of Service Research, 22*(1), 27-43. https://doi.org/10.1177/1094670518805569

Lyu, Y., Talib, Z. M., Sumayong, A. J., & Li, F. (2025). Driving Supply Chain Performance in China's Imported Soybean Supply Chain Through Strategies: The Mediating Role of Supply Chain. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science, 12*(5), 109-123. https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0506

Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision, 37*(3), 259-267. https://doi.org/10.1108/00251749910264497

Madhavika, N., Bandara, M., Manchanayake, M., Perera, C., Bandara, W., Jayasinghe, P., & Ehalapitiya, S. (2024). Navigating economic crisis: Factors shaping resilience in Sri Lankan construction SME supply chains. *International Journal of Construction Management*. https://doi.org/10.1080/15623599.2024.2415158

Mahrinasari, M. S., Bangsawan, S., & Sabri, M. F. (2024). Local wisdom and Government's role in strengthening the sustainable competitive advantage of creative industries. *Heliyon, 10*(10), e31133. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31133

Mahrous, A., Genedy, M. A., & Kalliny, M. (2020). The impact of characteristics of intra-organizational environment on entrepreneurial marketing intensity and performance in Egypt. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 12*(5), 621-642. https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0115

Makmur, N., Chairunisa, Y., & Qamariah, I. (2018). *The Effect of Entrepreneurial Marketing on Competitive Advantage: Small Culinary Souvenir Industry in Jalan Mojopahit Medan, Indonesia*. https://doi.org/10.2991/ebic-17.2018.90

Manathunge, K., Samaraweera, V., Withanage, W., Karunarathna, W., Weligodapola, M., & Madhavika, N. (2021). Fostering Resilience of SMEs to Supply Chain Disruptions: The Role of Relationships. *1*, 71-94. https://doi.org/10.54389/VHOU3544

Manigandan, R., Raghuram, J. N. V., & Venugopal, P. (2025). Supply chain strategic shielding: an IPMA approach to unveiling the serial mediating effects of risk management and resilience in the entrepreneurial orientation-firm performance relationship in Indian manufacturing SMEs. *International Journal of Procurement Management, 22*(4), 421-449. https://doi.org/10.1504/IJPM.2025.145095

Manishimwe, T., Raimi, L., & Azubuike, C. J. (2022). Customer-centric influence of entrepreneurial marketing on business performance of hotels in Nigeria during the COVID-19 crisis. *Journal of Revenue and Pricing Management, 21*(6), 668-683. https://doi.org/10.1057/s41272-022-00383-w

Marcano Nieves, L. M., Sosa-Varela, J. C., Ortiz, M., & Montalvo, F. (2024). Networking capabilities on organizational networking in entrepreneurial SMEs. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. https://doi.org/10.1108/mrjiam-11-2023-1485

Maulini, Y., Maulina, E., Purnomo, M., & Rizal, M. (2022). Knowledge integration and entrepreneurial capabilities for sustainable competitive advantage through supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management, 10*, 333-344. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.1.005

Meena, G., & Santhanalakshmi, K. (2025). DECONSTRUCTING DIGITAL TRANSFORMATION: A MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF DIGITAL LITERACY'S ROLE IN SHAPING HUMAN CAPITAL AND DRIVING ORGANIZATIONAL SUCCESS. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal, 13*(1), 405-430. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0018

Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research, 186*, 115028. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028

Mejeed, S. H., Aljanabi, A. R. A., & Kasem, J. M. (2025). THE MEDIATING ROLE OF MARKETING AGILITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL RESILIENCE, ABSORPTIVE CAPACITY, AND NEW PRODUCT PERFORMANCE. *International Journal of Innovation Management, 29*(03n04), Article 2550015. https://doi.org/10.1142/S136391962550015X

Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society, 63*, 101425. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425

Metwally, A. B. M., Ali, H. A. A., Aly, S. A. S., & Ali, M. A. S. (2024). The Interplay between Digital Technologies, Supply Chain Resilience, Robustness and Sustainable Environmental Performance: Does Supply Chain Complexity Matter? *Sustainability, 16*(14), 6175. https://doi.org/10.3390/su16146175

Miklosik, A., & Evans, N. (2020). Impact of Big Data and Machine Learning on Digital Transformation in Marketing: A Literature Review. *IEEE Access, PP*, 1-1. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2998754

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science, 29*, 770-791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Mishrif, A., & Khan, A. (2023). Technology adoption as survival strategy for small and medium enterprises during COVID-19. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*(1), 53. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00317-9

Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing, 2*(3), 247-259. https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90012-7

Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice, 10*(4), 1-19. https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922

Mu, J. (2017). Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*, 1-12. https://doi.org/10.1109/TEM.2017.2712099

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Mulyana, M., & Hendar, H. (2020). Market and entrepreneurial orientation on business performance: role of networks innovation agility. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 35*(6), 944-960. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1855025

Muna, N., Sukresna, I. M., & Praswati, A. N. (2024). Collaborative marketing innovation: How to energize social capital to enhance MSME's performance? *Asian Management and Business Review*. https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art3

Munongo, S., & Pooe, D. (2025). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Supply Chain Resilience: Evidence from the Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues, 15*(1), 208-217. https://doi.org/10.32479/ijefi.17492

Musa, I., & Nyoman Pujawan, I. (2018). The relationship among the resiliency practices in supply chain, financial performance, and competitive advantage in manufacturing firms in Indonesia and Sierra Leone. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 337*(1), 012029. https://doi.org/10.1088/1757-899X/337/1/012029

Nakandala, D., Chen, J., & Chikweche, T. (2024). SME supply chain resilience in disruptive times: the effects of supply chain robustness, access to government assistance and disruption intensity. *Business Process Management Journal, 31*(2), 467-496. https://doi.org/10.1108/bpmj-02-2024-0073

Namdar, J., Li, X., Sawhney, R., & Pradhan, N. (2018). Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks. *International Journal of Production Research, 56*(6), 2339-2360. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1370149

Nayal, K., Raut, R. D., Queiroz, M. M., & Priyadarshinee, P. (2024). Digital Supply Chain Capabilities: Mitigating Disruptions and Leveraging Competitive Advantage Under COVID-19. *IEEE Transactions on Engineering Management, 71*, 10441-10454. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3266151

Nemati Khaniki, S., Zakery, A., & Mashayekh, J. (2025). Networking, technological learning and international performance: the role of expansion strategy in an emerging economy. *Journal of Strategy and Management, 18*(3), 616-640. https://doi.org/10.1108/jsma-11-2024-0287

Nguyen, A. T. D. (2025). The effects of IT capability and distribution competence on business performance of retailers in Omnichannel. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 17*(1), Article a915. https://doi.org/10.4102/SAJESBM.V17I1.915

Nishu, M. A., Tat, H. H., Kumarusamy, R., Hafiz, N., Karim, I. U., Fazal, S. A., & Hasnat, M. A. (2025). Entrepreneurial Marketing and SME Performance: The Mediating Role of Process and Product Innovation in Bangladesh. *Journal of Posthumanism, 5*(5), 2163-2186. https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1608

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nurbasari, A., Machmud, A., Aribowo, A., & Megawati, S. (2026). Digital Entrepreneurial Marketing and Industrial Transformation: Evidence from Food and Beverage Small and Medium Industries in Indonesia toward Sustainable Development Goals (SDGs). *Indonesian Journal of Science and Technology, 11*(2), 217-232. https://doi.org/10.17509/ijost.v11i2.89774

Nurcholis, L. (2020). The mediating effect of agility at relationship between market orientation and marketing performance. *Contaduría y Administración, 66*. https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i1.5835

Nwankwo, C. A., & Kanyangale, M. I. (2024). ACHIEVING SURVIVAL OF SOCIAL ENTERPRISE THROUGH ENTREPRENEURIAL MARKETING: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF NIGERIA. *Foundations of Management, 16*(1), 259-272. https://doi.org/10.2478/fman-2024-0016

Nweze, O. (2024). Supply Chain Resilience Digitalization, and Localization. *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management, 12*, 20-32. https://doi.org/10.37745/ejlpscm.2013/vol12n12032

Nyquist, A.-M., Farshid, M., & Brown, T. (2025). Employing digital twin technology in the pursuit to avert sustainable marketing myopia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 27*(2), 277-293. https://doi.org/10.1108/JRME-01-2024-0007

Obiri-Yeboah, H., Tetteh, F. K., Amoako, D. K., & Kyeremeh, A. (2025). Navigating digital transformation: a practice-based view of supply chain resilience and viability in small and medium enterprises. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. https://doi.org/10.1108/jec-12-2024-0249

OECD. (2024). Financing SMEs and Entrepreneurs 2024. https://doi.org/10.1787/fa521246-en

Okeke, A. (2024). Evaluating Sustainable Practices and Supply Chain Management Effectiveness in African Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Sustainability Research, 6*(2), e240033, Article e240033. https://doi.org/10.20900/jsr20240033

Oltra, I., Camarero, C., & San José, R. (2025). Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research, 187*, 115054. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115054

Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M., & Gutu, M. (2019). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies.

International Marketing Review, 36(2), 190-212. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0261

OSMEP. (2020). *Definition of SME*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

OSMEP. (2023). *Number of medium and small enterprises in 2023*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

OSMEP. (2024a). *PPT Poll: Economic Outlook and MSME Business Plans for 2025*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

OSMEP. (2024b). *Situation Report of MSMEs in 2024*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

OSMEP. (2024c). *SME Situation 2024 and SME Trends 2025*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

OSMEP. (2025). *Situation Report of SME in 2025*. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

Oyeyemi, O., Anjorin, K., Ewim, S., & Sam-Bulya, N. (2024). The influence of supply chain agility on FMCG SME marketing flexibility and customer satisfaction. *International Journal of Applied Research in Social Sciences, 6*, 2546-2563. https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i10.1665

Oyeyemi, O. P., Anjorin, K. F., Ewim, S. E., Igwe, A. N., & Sam-Bulya, N. J. (2023). Integrating digital marketing strategies for enhanced FMCG SME supply chain resilience. *Global Journal of Advanced Research and Reviews*. https://doi.org/10.58175/gjarr.2023.1.2.0062

Özsomer, A., Simonin, B., & Mandler, T. (2023). Marketing Agility in Subsidiaries: Market Orientation and Marketing Program Standardization as the “Twin Engines” of Performance. *Journal of International Marketing, 31*(2), 6-24. https://doi.org/10.1177/1069031x221130740

Pane Haden, S. S., Kernek, C. R., & Toombs, L. A. (2016). The entrepreneurial marketing of Trumpet Records. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 18*(1), 109-126. https://doi.org/10.1108/JRME-04-2015-0026

Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics, 34*(1), 46-76. https://doi.org/10.1111/jbl.12009

Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). ENSURING SUPPLY CHAIN RESILIENCE: DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *Journal of Business Logistics, 31*(1), 1-21. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x

Phan, V.-D.-V., Huang, Y.-F., Hoang, T.-T., & Do, M.-H. (2023). Evaluating Barriers to Supply Chain Resilience in Vietnamese SMEs: The Fuzzy VIKOR Approach. *Systems, 11*(3), 121. https://doi.org/10.3390/systems11030121

Piprani, A. Z., Mohezar, S., & Jaafar, N. I. (2020). Supply chain integration and supply chain performance: The mediating role of supply chain resilience. *International Journal of Supply Chain Management, 9*(3), 58-73. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85087760270&partnerID=40&md5=c28aa6b2dadeb70b4e0bd6aa536fdd6c

Piriyakul, I., Sirijai, B., Piriyakul, R., & Chiranunthadej, N. (2024). Human agility management in Thai SMEs: A catalyst for enhancing employee value proposition. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(11), Article 7478. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.7478

Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change, 26*(5), 747-762. https://doi.org/10.1093/icc/dtx026

Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management, 20*(1), 124-143. https://doi.org/10.1108/09574090910954873

Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning, 24*(7), 681-693. https://doi.org/10.1108/02634500610711851

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press, New York.*

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 133-143). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10

Pu, G., Li, S., & Bai, J. (2023). Effect of supply chain resilience on firm's sustainable competitive advantage: a dynamic capability perspective. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(2), 4881-4898. https://doi.org/10.1007/s11356-022-22483-1

Raja Hajarath, K. C., & Vummadi, J. (2024). Enhancing Supply Chain Resilience: Proactive Strategies for Disruptive Events. *International Journal of Supply Chain Management, 9*, 1-11. https://doi.org/10.47604/ijscm.2633

Raouf, R. A., & Esmaeel, R. I. (2025). Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Turbulence: An Applied Study on

Industrial Companies in Kurdistan Region of Iraq. *Jordan Journal of Business Administration, 21*(2), 275-300. https://doi.org/10.35516/jjba.v21i2.267

Rathore, B. (2021). Digital Transformation 4.0: A Case Study of L.K. Bennett from Marketing Perspectives. *10*, 2319-7471. https://doi.org/10.55948/IJERMCA.2021.1108

Rezaei, G., Hosseini, S. M. H., & Sana, S. S. (2022). Exploring the Relationship between Data Analytics Capability and Competitive Advantage: The Mediating Roles of Supply Chain Resilience and Organization Flexibility. *Sustainability, 14*(16), 10444. https://doi.org/10.3390/su141610444

Rocha, R. G., Ed-Dafali, S., & Sharma, N. (2025). Entrepreneurial orientation, agility and responsibility: a triad for sustainable competitive advantage. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 32*(2), 470-495. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2024-0224

Rodrigues, N. J. P. (2025). KPIs for Digital Accelerators: A Critical Review. *Administrative Sciences, 15*(7), 258. https://doi.org/10.3390/admsci15070258

Rolland, E., Patterson, R. A., & Ward, K. F. (2009). Dynamic capabilities and e-service. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 26*(4), 301-315. https://doi.org/10.1002/cjas.117

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity.

Ruamchart, B. (2023). Supply chain resilience after the Covid-19 pandemic in Thai industry. *Uncertain Supply Chain Management, 11*(4), 1617-1626. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.007

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing, 9*(3), 225-245. https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H

Sabahi, S., & Parast, M. M. (2019). Firm innovation and supply chain resilience: a dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications, 23*(3), 254-269. https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522

Sadiku-Dushi, N., Dana, L.-P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research, 100*, 86-99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025

Santoso, B., & Rahayu, J. (2025). Do Social Media-based Lead Generation Capabilities? The Impact of Entrepreneurial Marketing and Knowledge to Performance SMES of The Culinary Sector in East Java. *Quality - Access to Success, 26*(207), 178-189. https://doi.org/10.47750/QAS/26.207.19

Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Andri Ansyah, R. H., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 12*(3), 41-67. https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303

Saragih, S. R., Lubis, A. N., Rini, E. S., & Situmorang, S. H. (2024). Adapting to Thrive: the Role of Organizational Learning in Driving Marketing Agility and Marketing Performance for Sustainable Development in Express Delivery. *Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5*(1), e03301. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03301

Saranee, V., & Sumaman, P. (2025). Artificial Intelligence-Enabled Decision Making in Social Media Adoption for Sustainable Digital Business in Thai SMEs. *Decision*

Making: Applications in Management and Engineering, 8(1), 333-347. https://doi.org/10.31181/dmame8120251366

Sari, D., Kusuma, B. A., Sihotang, J., & Febrianti, T. (2023). The role of entrepreneurial marketing & innovation capability in the performance of SMEs during covid-19 pandemic: Evidence of MSMEs in West Java. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2194091. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2194091

Sarwoko, E., & Nurfarida, I. N. (2021). Entrepreneurial marketing: Between entrepreneurial personality traits and business performance. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 9*(2), 105-118. https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090207

Satria, G. A., Wiagustini, N. L. P., Rahyuda, H., & andraningrat, I. R. C. (2025). Entrepreneurial orientation and sustainable business: Examining the mediating role of market orientation and financial performance in village-owned enterprises. *Edelweiss Applied Science and Technology, 9*(7), 1947-1959. https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i7.9057

Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet, 9*(4), 76. https://doi.org/10.3390/fi9040076

Sawaean, F. A. A., & Aburumman, O. J. (2025). The Impact of Digital Leadership on SMEs' Innovation Performance: A Mediation-Moderated Model of Digital Capability and Innovation Culture. *International Review of Management and Marketing, 15*(4), 1-10. https://doi.org/10.32479/irmm.18270

Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal, 20*, 471-484. https://doi.org/10.1108/SCM-11-2014-0386

Scholten, K., Sharkey Scott, P., & Fynes, B. (2019). Building routines for non-routine events: supply chain resilience learning mechanisms and their antecedents. *Supply Chain Management: An International Journal, 24*(3), 430-442. https://doi.org/10.1108/SCM-05-2018-0186

Schumacker, R., & Lomax, R. (2015). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling: Fourth Edition*. https://doi.org/10.4324/9781315749105

Setiawan, H., Jiwa, Z., & Siagian, H. (2023). Digitalization and green supply chain integration to build supply chain resilience toward better firm competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management, 11*, 683-696. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.012

Shahzad, F., & Zhang, Q. (2025). Leveraging the metaverse ecosystem: How institutional factors, adoption of metaverse-related technologies, and absorptive capacity drive performance in high-tech small and medium-sized enterprises. *Information & Management, 62*(2), 104080. https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104080

Shao, W. (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 154*, 115-120. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19552

Sharma, M., Antony, R., Sharma, A., & Daim, T. (2024). Can smart supply chain bring agility and resilience for enhanced sustainable business performance? *The International Journal of Logistics Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2023-0381

Shekarian, M., & Mellat Parast, M. (2020). An Integrative approach to supply chain disruption risk and resilience management: a literature review. *International Journal of Logistics Research and Applications, 24*(5), 427-455. https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1763935

Shi, H., Feng, T., Chen, L., & Lu, X. (2024). Linking dynamic capability with mass customization capability: the mediating role of supply chain resilience. *Journal of Manufacturing Technology Management, 35*(7), 1313-1328. https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2023-0246

Shishodia, A., Sharma, R., Rajesh, R., & Munim, Z. H. (2023). Supply chain resilience: A review, conceptual framework and future research. *The International Journal of Logistics Management, 34*(4), 879-908. https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2021-0169

Shults, S., & Lutskiv, O. (2020). Determinants of socio-economic transformations of technological systems: theoretical and methodical aspects. *Regional Economy*, 102-111. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-9

Siagian, H., Basana, S., Jiwa, Z., Novitasari, M., & Jie, F. (2024). Role of supply chain management in improving competitive advantage of Indonesian small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management, 22*, 696-707. https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.54

Singh, R. K., & Modgil, S. (2024). Adapting to disruption: the impact of agility, absorptive capacity and ambidexterity on supply chain resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management, 74*(2), 637-658. https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2024-0057

Siregar, M., Lubis, A., Absah, Y., & Gultom, P. (2024). Increasing the competitive advantage and the performance of SMEs using entrepreneurial marketing architectural innovation capability in North Sumatera, Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management, 12*, 965-976. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.12.011

Stentoft, J., Wickstrøm, K. A., & Haug, A. (2025). The operational performance effect of digitalized manufacturing processes and the mediation effect of supply

chain resilience. *Journal of Manufacturing Technology Management*. https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2024-0674

Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 2*(1), 1-16. https://doi.org/10.1108/14715200080001536

Stone, J., & Rahimifard, S. (2018). Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. *Supply Chain Management: An International Journal, 23*(3), 207-238. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0201

Sturm, S., Hohenstein, N.-O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management, 43*(9), 1357-1386. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418

Suandi, E., Herri, Yulihasri, & Syafrizal. (2023). Evaluating the relationship between entrepreneurial marketing, competitive advantage, and Islamic banks performance. *Journal of Financial Services Marketing, 28*(3), 599-614. https://doi.org/10.1057/s41264-022-00169-6

Suardhika, I. N., & Suryani, N. (2016). Strategic Role of Entrepreneurial Marketing and Customer Relation Marketing To Improve Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises in Bali Indonesia.

Sulaiman, M. A. B. A., Asad, M., Awain, A. M. S. B., Asif, M. U., & Shanfari, K. S. A. (2024). Entrepreneurial marketing and performance: contingent role of market turbulence. *Discover Sustainability, 5*(1), Article 492. https://doi.org/10.1007/s43621-024-00710-8

Sultana, S., Akter, S., & Kyriazis, E. (2022). How data-driven innovation capability is shaping the future of market agility and competitive performance?

Technological Forecasting and Social Change, 174, 121260. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121260

Sun, Y., & Lee, E. (2022). Entrepreneurial marketing of small and medium-sized suppliers enhancing technological capability: lessons from industrial suppliers in South Korea. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2022-0026

Supramono, S., Mahardhika, D. R. W., & Lestari, U. P. (2025). Determinants of the sustainability of capability-based culinary businesses: evidence from urban areas in Central Java Province. *Business, Management and Economics Engineering, 23*(2), 209–223. https://doi.org/10.3846/bmee.2025.21987

Swatdikun, T., Pathak, S., & Surbakti, L. P. (2024). Sustainable Small and Medium Enterprises (SMEs) in the times of COVID-19. *Progress in Disaster Science, 22*, 100327. https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100327

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson. https://books.google.co.th/books?id=2KJIngEACAAJ

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.

Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of Internal Integration, Supply Chain Partnership, Supply Chain Agility, and Supply Chain Resilience on Sustainable Advantage. *Sustainability, 13*(10), 5460. https://doi.org/10.3390/su13105460

Tarn, D. D. C., & Wang, J. (2023). Can data analytics raise marketing agility?-A sense-and-respond perspective. *Information & Management, 60*(2), 103743. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103743

Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives, 28*, 328-352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review, 58*(4), 13-35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change, 3*(3), 537-556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1395-1401. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review, 86*, 202-216. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers, 53*(1), 1-43. https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208

Teece, D. J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (Eds.), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the Unforeseen, and Paving the Way to a*

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Sustainable Future (pp. 113-129). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Thomas, T., & Sunny, D. (2025). Uncovering the Interactions Among Barriers to Sustainable Supply Chain Management: Insights From Kerala's Leading Textile Manufacturing Industries. In J. Belak & Z. Nedelko (Eds.), *9th FEB International Scientific Conference: Sustainable Management in the Age of ESG and AI: Navigating Challenges and Opportunities* (pp. 841-866). https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2025.75

Tian, H., Ali, S., Iqbal, S., Akhtar, S., Ashraf, S. F., & Ali, S. (2025). Data-driven disruptive competitiveness: Exploring the role of big data analytics capability and entrepreneurial marketing in disruptive innovation. *Journal of Competitiveness, 17*(1), 253-284. https://doi.org/10.7441/joc.2025.01.12

Tolossa, A. T., Singh, M., & Gautam, R. K. (2024). Unveiling the Nexus: the crucial role of competitive advantage in bridging entrepreneurial marketing practices and sustainable firm performance in small and medium enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13*(1), 43. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00398-0

Toni, N., Goh, T., Edward, Y., & Calen. (2025). Supply Chain Sustainability and Financial Performance: The Role of E-Commerce, Digital Banking and Digital Marketing of SMEs. *ECONOMICS, 13*. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0027

Tufan, C., Çiğdem, Ş., Kılıç, Y., & Sayar, G. (2024). Agility and Resilience in Supply Chains: Investigating Their Roles in Enhancing Financial Performance. *Sustainability, 16*(17), 7842. https://doi.org/10.3390/su16177842

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research, 53*(18), 5592-5623. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934

Ueasangkomsate, P. (2025). Empowering Thai SMEs through IT competency, digitalization and digital transformation for new product development. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2458758. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458758

Uengpaoboonkit, A. (2024). Effects of Dynamic Environment to Performance of Small and Medium Enterprises in NakonChai Burin. *Rajamangala University of Technology Tawan-ok Social Science Journal, 13*(1), 103-109. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SocialJournal2rmutto/article/view/268783

Ugrinov, S., Ćoćkalo, D., Kavalić, M., Bakator, M., Stanisavljev, S., & Đorđević, L. (2024). SCM and SME: achieving competitive advantage through improving supply chain. *BizInfo Blace, 15*(2), 49-58. https://doi.org/10.5937/bizinfo2402049U

Ul Akram, M., Islam, N., Chauhan, C., & Zafar Yaqub, M. (2024). Resilience and agility in sustainable supply chains: A relational and dynamic capabilities view. *Journal of Business Research, 183*, 114855. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114855

Umar, M., & Wilson, M. (2021). Supply Chain Resilience: Unleashing the Power of Collaboration in Disaster Management. *Sustainability, 13*(19), 10573. https://doi.org/10.3390/su131910573

Utami, H., & Alamanos, E. (2023). Resource-Based Theory: A review. *In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book.* Available at https://open.ncl.ac.uk / ISBN: 9781739604400

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Uyanik, M. (2023). Resource-Based View in Marketing Literature. *Journal of Business and Management Studies, 5*, 29-39. https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.4

Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility. *International Marketing Review, 36*(2), 239-259. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0015

Vali-Siar, M. M., Shekarabi, H., & Roghanian, E. (2024). A novel multi-objective stochastic model and a novel hybrid metaheuristic for designing supply chain network under disruption risks to enhance supply chain resilience. *Decision Science Letters, 13*, 921-950. https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.7.005

Vederhus, T., & Nath, A. (2022). The Influence of Marketing Ethics and Corporate Social Responsibility on E-loyalty: A Review. *MIC 2022: Re-Inventing or Re-Vitalising? Challenges for Post-Pandemic Era*.

Vesterinen, M., Mero, J., & Skippari, M. (2024). Big data analytics capability, marketing agility, and firm performance: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-21. https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2322600

Voordeckers, W., Vandebeek, A., Lambrechts, F., Bammens, Y., & Vandewaerde, M. (2025). Director knowledge, shared leadership, and board service performance. *Journal of Business Research, 189*, 115208. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115208

Voronkova, V., Metelenko, N., Nikitenko, V., Kyvliuk, O., & Oleksenko, R. (2023). Formation and Development of Digital Society 5.0. *Newsletter on the results of scholarly work in sociology, criminology, philosophy and political science, 4*. https://doi.org/10.61439/RHIO2084

Wahyudhi, W. S., Sanny, L., Simatupang, B., & Furinto, A. (2024). The influences of sustainability practices and IT capability on project operational performance through supply chain resilience in Indonesia's coal mining contractors.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Uncertain Supply Chain Management, 12(4), 2167-2182. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.6.013

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E., Hansen, D. J., Gilmore, A., Giglierano, J., Eggers, F., & Deacon, J. (2015). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing, 24*(1), 5-19. https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036

Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43*(4), 300-320. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243

Winzar, H., Baumann, C., Soboleva, A., Park, S. H., & Pitt, D. (2022). Competitive Productivity (CP) as an emergent phenomenon: Methods for modelling micro, meso, and macro levels. *International Journal of Hospitality Management, 105*, 103252. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103252

Wong, C. W. Y., Lirn, T.-C., Yang, C.-C., & Shang, K.-C. (2020). Supply chain and external conditions under which supply chain resilience pays: An organizational information processing theorization. *International Journal of Production Economics, 226*, 107610. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107610

Wongwas, W., Wongsim, M., & Satchawatee, N. (2024). The Role of Digital Transformation in Enhancing Business Performance and Smart Economy Integration: A Case Study of Thailand's Retail Industry. *International Journal of Analysis and Applications, 22*, Article 173. https://doi.org/10.28924/2291-8639-22-2024-173

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(2), 139-153. https://doi.org/10.1007/BF02894350

World Bank. (2024). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance

Yadav, A., & Bansal, S. (2021). Viewing marketing through entrepreneurial mindset: a systematic review. *International Journal of Emerging Markets, 16*(2), 133-153. https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0163

Yadav, A., Paul, J., Bansal, S., & Talan, A. (2024). Developing and validating a scale for entrepreneurial marketing orientations: EMICO framework and its impact on business performance in startups. *Journal of Organizational Change Management, 37*(7), 1655-1687. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0461

Yadav, U. S., & Tripathi, R. (2024). Impact of innovation, entrepreneurial orientation and entrepreneurial leadership on supply chain resilience in handicraft industry: moderating role of supply chain orientation. *Benchmarking: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0615

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

Yamin, M. A., Almuteri, S. D., Bogari, K. J., & Ashi, A. K. (2024). The Influence of Strategic Human Resource Management and Artificial Intelligence in Determining Supply Chain Agility and Supply Chain Resilience. *Sustainability, 16*(7), 2688. https://doi.org/10.3390/su16072688

Yang, M., Gabrielsson, P., & Andersson, S. (2023). Entrepreneurs' Social Ties and International Digital Entrepreneurial Marketing in Small and Medium-Sized

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Enterprise Internationalization. *Journal of International Marketing, 31*(4), 1-22. https://doi.org/10.1177/1069031x231178220

Yang, Z., Wu, M., Sun, J., & Zhang, Y. (2024). Aligning redundancy and flexibility for supply chain resilience: a literature synthesis. *Journal of Risk Research, 27*(2), 313-335. https://doi.org/10.1080/13669877.2024.2328196

Zahara, Z., Ikhsan, Santi, I. N., & Farid. (2023). Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2204592. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592

Zastempowski, M., & Cyfert, S. (2023). A new angle on SMEs' competitiveness. How do agility capabilities affect a firm's competitive position? *Journal of Organizational Change Management, 36*(4), 635-662. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0255

Zhang, X., He, X., Du, X., Zhang, A., & Dong, Y. (2023). Supply Chain Practices, Dynamic Capabilities, and Performance: The Moderating Role of Big Data Analytics. *Journal of Organizational and End User Computing, 35*, 1-26. https://doi.org/10.4018/JOEUC.325214

Zhen, L., & Ali, D. A. (2024). The Review of the Mediating Role of Organizational Agility in the Impact of Entrepreneurial Orientation on Corporate Performance. *Journal of Ecohumanism, 3*(7), 149-157. https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4187

Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management, 83*, 31-41. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008

Zimmermann, F., & Foerstl, K. (2014). A Meta-Analysis of the “Purchasing and Supply Management Practice–Performance Link”. *Journal of Supply Chain Management, 50*(3), 37-54. https://doi.org/10.1111/jscm.12051

Zurina, S., & Ismail, M. D. (2019). The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i6/6068

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1. (2568). *แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.* สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2563). *โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling).* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: เอ.พี.บลูปริ้นท์.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามงานวิจัย





แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์

.....

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความคล่องตัวทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการตลาดผู้ประกอบการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
4) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงระหว่างความคล่องตัวทางการตลาดต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์
5) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการตลาดผู้ประกอบการและความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ภาคบริการในเขตนครชัยบุรินทร์

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความจริงและความคิดเห็นของท่าน โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับทุกประการ และมีการนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด

ส่วนที่ 5: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนที่ 6: ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ กรุณาติดต่อ E-mail: nantaphon.b6111939@gmail.com, โทร. 093-9231158

นายนันตพล ภูสำเภา

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่สอดคล้องกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง
☐ 3) LGBTQ+ ☐ 4) ไม่ประสงค์จะระบุ

2. อายุ

☐ 1) ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 2) 25–34 ปี
☐ 3) 35–44 ปี ☐ 4) 45–54 ปี
☐ 5) 55 ปีขึ้นไป

3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท ☐ 2) 20,001 – 40,000 บาท
☐ 3) 40,001 – 60,000 บาท ☐ 4) 60,001 – 80,000 บาท
☐ 5) 80,001 – 100,000 บาท ☐ 6) มากกว่า 100,000 บาท

4. ระดับการศึกษา

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี
☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ

☐ 1) โรงแรม/ที่พัก ☐ 2) อาหาร/เครื่องดื่ม
☐ 3) สุขภาพ/ความงาม ☐ 4) การศึกษา/อบรม
☐ 5) ไอที/ดิจิทัล ☐ 6) การซ่อมบำรุง
☐ 7) อื่นๆ โปรดระบุ .....

6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

☐ 1) น้อยกว่า 3 ปี ☐ 2) 3–5 ปี
☐ 3) 6–10 ปี ☐ 4) มากกว่า 10 ปี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)					
1. องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง					
2. องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง					
3. องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย					
4. องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่					
การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)					
5. องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ					
6. องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร					
7. องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาโอกาส					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น					
การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)					
8. องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ					
9. องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่					
10. องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร					
การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)					
11. องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง และพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้					
12. องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า					
13. องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ					
14. องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้าง					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ส่วนที่ 3: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)					
1. องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด					
2. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว					
3. องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด					
4. องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก					
การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)					
5. องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไปโดยใช้เวลาและความพยายามไม่มากนัก					
7. องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด					
การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)					
8. องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน					
9. องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ					
10. องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ					
11. องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					
การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน					
13. องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน					
14. องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน					

ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)					
1. องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง					
3. องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาด หรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันที					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด					
4. องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า					
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)					
5. องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ					
6. องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ					
7. องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด					
8. องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันที หรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด					
การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)					
9. องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม					
11. องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณบริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด					
12. องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด					
การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)					
13. องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน					
14. องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง					
15. องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ					
16. องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีมพร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 5: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)					
1. องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า					
2. องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ					
3. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น					
4. องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน					
การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)					
5. องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง และทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น					
6. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8. องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า					
ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)					
9. องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง “คุณค่า” ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม					
10. องค์กรมีทรัพยากรที่ “หาได้ยาก” ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย					
11. องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง “ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้” โดยตรง					
12. องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน “ไม่สามารถทดแทนได้”					
13. องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง					
ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง					
15. องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้					
16. องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง					
17. องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน					

ส่วนที่ 6: ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ข
เอกสารขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม โทรศัพท์ 4307 โทรสาร 4521
ที่ อว 7412(5)/- วันที่ 27 มิถุนายน 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ฉัตรชัย พิศพล

ด้วย นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์” (The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยวัดจากการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว (ดังเอกสารที่แนบ) และโปรดส่งข้อมูลกลับภายในวันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2568 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นายนันตพล ภูสำเภา หมายเลขโทรศัพท์ 09 3923 1158 อีเมล nantaphon.b6111939@gmail.com เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิตียา เถื่อนนาดี)
หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม โทรศัพท์ 4307 โทรสาร 4521
ที่ อว 7412(5)/- วันที่ 27 มิถุนายน 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ธนสิทธิ์ สุขสุทธิ์

ด้วย นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์” (The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยวัดจากการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว (ดังเอกสารที่แนบ) และโปรดส่งข้อมูลกลับภายในวันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2568 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นายนันตพล ภูสำเภา หมายเลขโทรศัพท์ 09 3923 1158 อีเมล nantaphon.b6111939@gmail.com เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิตยา เถื่อนนาดี)
หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม โทรศัพท์ 4307 โทรสาร 4521
ที่ อว 7412(5)/- วันที่ 27 มิถุนายน 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพร จันทร์ฉาย

ด้วย นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์” (The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยวัดจากการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว (ดังเอกสารที่แนบ) และโปรดส่งข้อมูลกลับภายในวันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2568 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นายนันตพล ภูสำเภา หมายเลขโทรศัพท์ 09 3923 1158 อีเมล nantaphon.b6111939@gmail.com เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิตียา เถื่อนนาดี)
หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม โทรศัพท์ 4307 โทรสาร 4521
ที่ อว 7412(5)/- วันที่ 27 มิถุนายน 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ปัญญ์ชลี ปราณีตพลกรัง

ด้วย นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์” (The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยวัดจากการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว (ดังเอกสารที่แนบ) และโปรดส่งข้อมูลกลับภายในวันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2568 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นายนันตพล ภูสำเภา หมายเลขโทรศัพท์ 09 3923 1158 อีเมล nantaphon.b6111939@gmail.com เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิตียา เถื่อนนาดี)
หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ อว ๗๔๑๒/๔๑๓๔

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
๑๑๑ ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี
อำเภอเมืองนครราชสีมา
จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๐๐๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ฐาปนี เรืองศรีโรจน์
(สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑๙ แผ่น
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑๒ แผ่น

ด้วย นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อยู่ระหว่างจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์” (The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ สุวิทวัส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

ในการนี้ สำนักวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้องตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย) และโปรดส่งข้อมูลกลับภายในวันศุกร์ที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘ ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นายนันตพล ภูสำเภา โทรศัพท์ ๐๙ ๓๙๒๓ ๑๑๕๘ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ nantaphon.b6111939@gmail.com เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี วรรณรักษ์)
คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
โทรศัพท์ ๐ ๔๔๒๒ ๔๓๐๗ โทรสาร ๐ ๔๔๒๒ ๔๕๒๑
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ mtech@sut.ac.th

ภาคผนวก ค
ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย



ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)

ผลการประเมิน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งได้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) มากกว่า 0.50 หรืออยู่ในช่วง 0.50–1.00 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อคำถามทั้งหมดมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์ของการวิจัย

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม			
1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง ☐ 3) ไม่ประสงค์จะระบุ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง ☐ 3) LGBTQ+ ☐ 4) ไม่ประสงค์จะระบุ
2. อายุ ☐ 1) ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 2) 25–34 ปี ☐ 3) 35–44 ปี ☐ 4) 45–54 ปี ☐ 5) 55 ปีขึ้นไป	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ☐ 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท ☐ 2) 20,001 – 40,000 บาท ☐ 3) 40,001 – 60,000 บาท ☐ 4) 60,001 – 80,000 บาท ☐ 5) 80,001 – 100,000 บาท ☐ 6) มากกว่า 100,000 บาท	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
4. ระดับการศึกษา ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
5. ประเภทของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ ☐ 1) โรงแรม/ที่พัก ☐ 2) อาหาร/เครื่องดื่ม ☐ 3) สุขภาพ/ความงาม ☐ 4) อื่นๆ โปรดระบุ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	5. ประเภทของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ ☐ 1) โรงแรม/ที่พัก ☐ 2) อาหาร/เครื่องดื่ม ☐ 3) สุขภาพ/ความงาม ☐ 4) การศึกษา/อบรม ☐ 5) ไอที/ดิจิทัล ☐ 6) การซ่อมบำรุง ☐ 7) อื่นๆ โปรดระบุ .....
6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ☐ 1) ต่ำกว่า 3 ปี ☐ 2) 3–5 ปี ☐ 3) 6–10 ปี ☐ 4) มากกว่า 10 ปี	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)			
1. องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มของตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ก่อนคู่แข่งขัน	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	1. องค์กรมีการคาดการณ์แนวโน้มตลาดล่วงหน้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง
2. องค์กรมีแนวโน้มที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคว้าโอกาสทางธุรกิจ ก่อนที่คู่แข่งขันจะดำเนินการ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	2. องค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
			คว้าโอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง
3. องค์กรมีการแสวงหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	3. องค์กรแสวงหาแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการให้แตกต่างและดีขึ้นกว่าที่เคย
4. องค์กรมีการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดรูปแบบใหม่ ๆ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	4. องค์กรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใช้เทคโนโลยีใหม่ เจาะตลาดใหม่ หรือทำการตลาดรูปแบบใหม่
5. องค์กรให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และนำข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	5. องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า และนำความคิดเห็นหรือข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ
6. พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	6. องค์กรตระหนักว่าการมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อลูกค้าเป็นค่านิยมหลักขององค์กร
7. องค์กรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็วเพื่อระบุและลดความเสี่ยงในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	7. องค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
			โอกาสทางธุรกิจและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
8. องค์กรเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะกรณีที่สามารถรับมือได้ และมีแนวทางในการแบ่งปันหรือบรรเทาความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	8. องค์กรเลือกทำเฉพาะกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีวิธีจัดการหรือลดความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม
9. องค์กรมีความสามารถในการระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งขันรายใดเข้าไปดำเนินการ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	9. องค์กรสามารถระบุตลาดเฉพาะกลุ่มหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าไปดำเนินการ
10. องค์กรมีแนวทางในการขยายขอบเขตของตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	10. องค์กรมีวิธีขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่
11. องค์กรมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้แนวทางที่สร้างสรรค์และไม่สิ้นเปลืองต้นทุน	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	11. องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และประหยัดต้นทุน
12. องค์กรมีการเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติมและขับเคลื่อนการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการหลัก การจ้างบุคคลภายนอก และพันธมิตร	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	12. องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรเพิ่มเติม และนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องกระบวนการ การจ้างบุคคลภายนอก และการร่วมมือกับพันธมิตร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
13. องค์กรสามารถระบุความต้องการหรือปัญหาของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและพัฒนาวิธีการแก้ไขเฉพาะที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	13. องค์กรสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนองและพัฒนาวิธีแก้ไขที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้
14. องค์กรมีการผสานรวมทรัพยากรหรือจุดแข็งขององค์กรในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการแก่ลูกค้า	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	14. องค์กรนำทรัพยากรหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาผสมผสานกันในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า
15. องค์กรมีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์ในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	15. องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ
16. องค์กรใช้เครือข่ายทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	16. องค์กรใช้เครือข่ายธุรกิจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ส่วนที่ 3: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)			
1. องค์กรสามารถให้บริการหรือส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็วภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับ	1. องค์กรสามารถจัดส่งสินค้า หรือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
		เนื้อหาหรือจุดประสงค์	ให้บริการได้ภายในเวลาที่กำหนด
2. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	2. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรสามารถจัดการเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว
3. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อต้องเผชิญกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	3. องค์กรสามารถปรับกระบวนการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด
4. องค์กรสามารถตอบสนองต่อปัญหาด้านอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นแบบเฉียบพลันได้โดยไม่เพิ่มต้นทุนมากเกินไป	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	4. องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาอุปสงค์หรืออุปทานที่เกิดขึ้นฉับพลันได้ โดยไม่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมากนัก
5. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	5. องค์กรสามารถสลับหรือปรับตำแหน่งหน้าที่ได้ทันเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน
6. องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้ความพยายามและเวลาในการปรับตัวน้อยที่สุด	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	6. องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนไป โดยใช้เวลา

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
			และความพยายามไม่มากนัก
7. องค์กรมีการจัดเตรียมทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	7. องค์กรเตรียมทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ หรือกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด
8. องค์กรมีการใช้ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการหลายราย เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	8. องค์กรใช้ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการหลายราย เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น
9. องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ฯ	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	9. องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สินค้าคงคลัง ตารางการจัดซื้อ หรือสถานะทรัพยากร ได้อย่างชัดเจน
10. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และมีการอัปเดตตามเหตุการณ์จริงอยู่เสมอในองค์กร	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	10. องค์กรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การจัดหาบริการ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและอัปเดตตามสถานการณ์จริงอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
11. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	11. องค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ
12. องค์กรใช้การแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
13. องค์กรมีความเชื่อมั่นในพันธมิตรทางธุรกิจว่าแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันอย่างจริงใจในห่วงโซ่อุปทาน	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	13. องค์กรเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามข้อตกลงและร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน
14. พนักงานภายในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	14. พนักงานในองค์กรมีความไว้ใจซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น
15. องค์กรมีการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	15. องค์กรทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน
16. องค์กรมีการวางแผนและดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างและแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับ	16. องค์กรร่วมวางแผนและทำงานกับพันธมิตรในห่วงโซ่

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
		เนื้อหาหรือจุดประสงค์	อุปทาน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน
ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)			
1. องค์กรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อคาดการณ์และกระตุ้นความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
2. องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
3. องค์กรสามารถเริ่มดำเนินการและเปิดตัวแคมเปญทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	3. องค์กรสามารถเริ่มแคมเปญการตลาดหรือเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็วทันทีที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด
4. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเรียลไทม์โดยอิงจากข้อเสนอแนะและข้อมูลที่ได้รับจากตลาด	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	4. องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้า
5. องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์ที่ได้รับ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	5. องค์กรมีการทดสอบและเรียนรู้จากแนวทางการตลาด เทคโนโลยี หรือช่องทางใหม่ ๆ และปรับปรุงแคมเปญอย่างรวดเร็วตามผลลัพธ์และข้อเสนอแนะที่ได้รับ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
6. องค์กรมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือข้อมูลการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
7. องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมา เพื่อประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	7. องค์กรใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากแคมเปญการตลาดที่ผ่านมาในการประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนการตลาด
8. องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดจำเป็นต้องตอบสนองทันทีหรือควรรับฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจดำเนินการทางการตลาด	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	8. องค์กรมีการประเมินอย่างรอบคอบว่าแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดควรตอบสนองทันทีหรือควรรอฟังและเรียนรู้ก่อนตัดสินใจทางการตลาด
9. องค์กรสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	9. องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
10. องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการและความชอบเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	10. องค์กรสามารถปรับแต่งข้อความและแคมเปญการตลาดให้ตรงกับความต้องการและความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
11. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ ปริมาณการให้บริการ และแผนการ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับ	11. องค์กรสามารถปรับรูปแบบ ปริมาณ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
ตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการ ความชอบ พฤติกรรม และการแข่งขันในตลาดได้อย่างยืดหยุ่น		เนื้อหาหรือจุดประสงค์	บริการ และแผนการตลาดให้ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความชอบ พฤติกรรมลูกค้า และสถานการณ์การแข่งขันในตลาด
12. องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงแผนการตลาดหรือแคมเปญหลายครั้ง ก่อนการเปิดตัวแคมเปญหรือการขยายกิจกรรมทางการตลาด	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	12. องค์กรมีการทบทวนและปรับแผนหรือแคมเปญการตลาดหลายครั้งก่อนเปิดตัวหรือขยายกิจกรรมทางการตลาด
13. องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานและพันธมิตรภายนอก เพื่อร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	13. องค์กรมีการทำงานร่วมกับทีมงานจากหลายฝ่ายและพันธมิตรภายนอก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดร่วมกัน
14. องค์กรมีการประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	14. องค์กรประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและดำเนินแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง
15. องค์กรมีการสังเกตและจัดกรอบการพัฒนาต่อการพัฒนาที่ไม่คาดคิดหรือคลุมเครือได้อย่างเป็นระบบ	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	15. องค์กรติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
16. องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมทั้งปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	16. องค์กรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันภายในทีม พร้อมปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการรับข้อมูลหรือสัญญาณสำคัญเพิ่มเติมได้ง่ายขึ้น
ส่วนที่ 5: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)			
1. องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นที่ให้บริการในระดับใกล้เคียงกัน	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	1. องค์กรสามารถให้บริการที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ในราคาที่ต่ำกว่า
2. องค์กรมีการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดทอนคุณภาพของบริการ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	2. องค์กรมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้โดยไม่ลดคุณภาพบริการ
3. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเฉพาะเจาะจง และสามารถควบคุมต้นทุนเพื่อตั้งราคาที่แข่งขันได้ในตลาดกลุ่มนั้น	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	3. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และควบคุมต้นทุนเพื่อกำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาดนั้น
4. องค์กรมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยรักษาต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งที่ให้บริการในกลุ่มเดียวกัน	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	4. องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม พร้อมควบคุมต้นทุนให้

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
			ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน
5. องค์กรมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะแตกต่างจากคู่แข่ง และมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	5. องค์กรพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่งและทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความแตกต่างนั้น
6. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่มีความแตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	6. องค์กรมุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม
7. องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและจุดประสงค์ของลูกค้า และสามารถออกแบบบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
8. ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการที่องค์กรมอบให้นั้น ช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	8. องค์กรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณลักษณะและประสิทธิภาพของบริการช่วยเพิ่มความสะดวกและคุณค่าในการใช้งานตามสถานการณ์ของลูกค้า
9. องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และใช้โอกาสหรือจัดการกับภัย	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	9. องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้าง “คุณค่า” ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
คุกคามจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล			ประสิทธิภาพการทำงาน และรับมือกับโอกาสหรือความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม
10. องค์กรมีทรัพยากรหรือขีดความสามารถที่มีคุณค่าและหาได้ยาก ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถครอบครองหรือเลียนแบบได้ง่าย	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	10. องค์กรมีทรัพยากรที่ “หาได้ยาก” ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่สามารถมีหรือเลียนแบบได้ง่าย
11. องค์กรมีทรัพยากรหรือความได้เปรียบที่เกิดจากประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้โดยตรง	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	11. องค์กรมีประสบการณ์เฉพาะตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือปัจจัยที่คู่แข่ง “ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้” โดยตรง
12. องค์กรมีทรัพยากรหรือความสามารถที่มีคุณค่าเฉพาะตัว ซึ่งไม่สามารถแทนที่ด้วยสิ่งอื่นที่มีคุณค่าใกล้เคียงกันได้ และยากต่อการลอกเลียนแบบหรือหาได้ทั่วไป	0.60	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	12. องค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สิ่งอื่นที่ใกล้เคียงกัน “ไม่สามารถทดแทนได้”
13. องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง (เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์) ซึ่งช่วยให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งขัน	1.00	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	13. องค์กรมีสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่เป็นของตนเอง เช่น สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแบรนด์ ซึ่งช่วยให้ให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง
14. องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ผู้ให้บริการเทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	14. องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญ เช่น ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี หรือข้อมูลตลาด ได้

ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลสรุป	การปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
			ง่ายและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง
15. องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือช่องทางตลาดบางกลุ่มที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	
16. องค์กรมีทีมงานหรือบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่งขัน	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	16. องค์กรมีทีมงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง
17. องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือขีดความสามารถเฉพาะด้านที่ทำให้สามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งขันในตลาดเดียวกัน	0.80	ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือจุดประสงค์	17. องค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะด้าน ที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ง
เอกสารรับรองโครงการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้นพิจารณาจริยธรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

COE No.73/2568

Human Research Ethics Committee, Suranaree University of Technology

Certificate of Exemption

Human Research Ethics Committee, Suranaree University of Technology, Nakhon Ratchasima, Thailand, has exempted the following study which is to be carried out in compliance with the international guidelines for human research protection as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP) and 45CFR 46.101(b).

Title of Project : The Role of Entrepreneurial Marketing in Creating Competitive Advantage through Supply Chain Resilience and Marketing Agility of Service Sector SMEs: A Case Study of the Nakhonchaiburin Region

Project Code : EC-68-90

Principal Investigator : Mr.Nantaphon Phusamphao

Department : Institue of Social Technology

Co-Investigator :

Document Reviewed : 1. Protocol, Version 1 date 29 May 2025
2. Full proposal, Version 1 date 29 May 2025
3. Information Sheet form, Version 1 date 29 May 2025
4. Informed Consent form, Version 1 date 29 May 2025
5. Questionnaire, Version 1 date 29 May 2025
6. Letter requesting permission, Version 1 date 29 May 2025
7. Investigator's Curriculum Vitae

Criteria of exemption : Research surveying opinions in general.

ผ่านการพิจารณาจาก
คณะกรรมการจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แล้ว
Approved by HREC-SUT

Signature.....Chairman
(Wutthipong Sriratthanarak, MD.)
Human Research Ethics Committee, Suranaree University of Technology

Date of Exemption: 19 June 2025

Note: 1. No progress review required.
2. Submit protocol amendments, if there are changes to the initial protocol (AF/01-11/02.0)
3. Submit the final report when finished. (AF/01-13/02.0)

COE No.73/2568

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

เอกสารรับรองการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดำเนินการให้การรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP) and 45CFR 46.101(b)

โครงการ : บทบาทของการตลาดผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวทางการตลาดของ SMEs ภาคบริการ: กรณีศึกษาเขตนครชัยบุรินทร์

รหัสโครงการ : EC-68-90

ชื่อหัวหน้าโครงการ : นายนันตพล ภูสำเภา

สังกัด : สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

ผู้วิจัยร่วม :

เอกสารรับรอง :
1. แบบเสนอโครงการ เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
4. หนังสือแสดงเจตนายินยอม เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
5. แบบสอบถาม เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
6. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล เวอร์ชัน 1 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2568
7. ประวัติผู้วิจัย

เข้าเกณฑ์การยกเว้น : งานวิจัยสำรวจความคิดเห็นในวงกว้าง

ผ่านการพิจารณาจาก
คณะกรรมการจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แล้ว
Approved by HREC-SUT

ลงชื่อ.....
(อาจารย์ นายแพทย์วุฒิพงษ์ ศรีรัตน์ธนารัก)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วันที่รับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรม : 19 มิถุนายน 2568

หมายเหตุ
1. ไม่ต้องส่งรายงานความก้าวหน้า
2. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงการหลังได้รับเอกสารรับรองโครงการ ผู้วิจัยต้องขอปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย หรือขอรับรองเอกสารเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์ม AF/01-11/02.0
3. ส่งรายงานปิดโครงการเมื่อสิ้นสุดการศึกษา (AF/01-13/02.0)

ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS Version 24

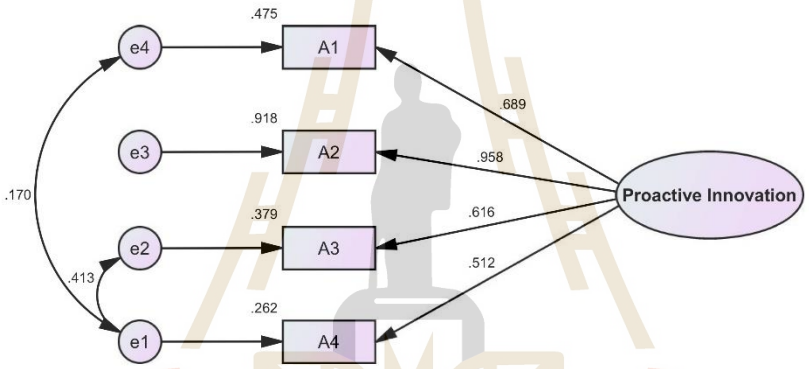
ขั้นตอนที่ 1: การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model)

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โมเดลการวัดองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงทุกตัว

1. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable): การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing)

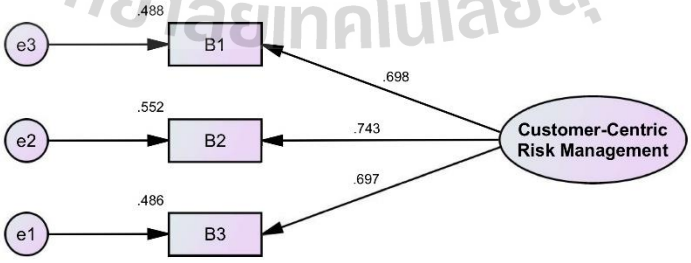
1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

- นวัตกรรมเชิงรุก (Proactive Innovation)



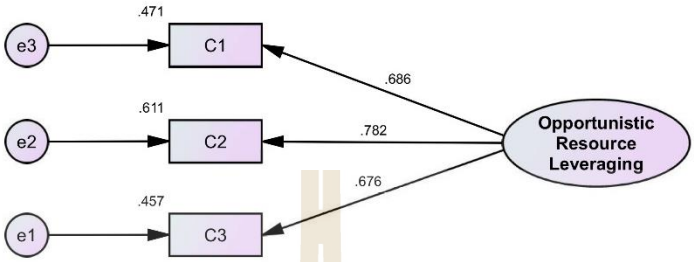
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .992
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

- การจัดการความเสี่ยงโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Risk Management)



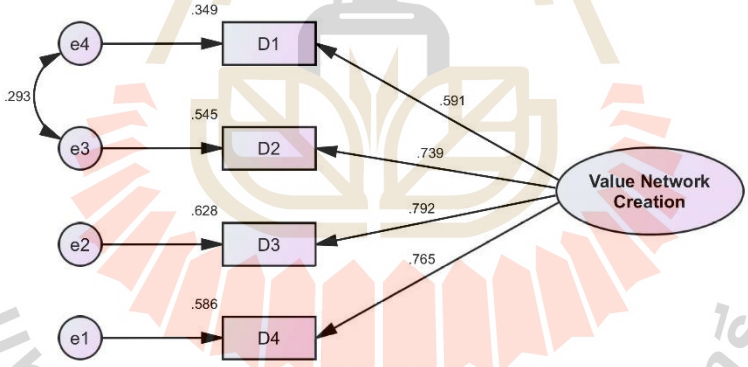
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .997
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

○ การใช้ทรัพยากรอย่างฉวยโอกาส (Opportunistic Resource Leveraging)



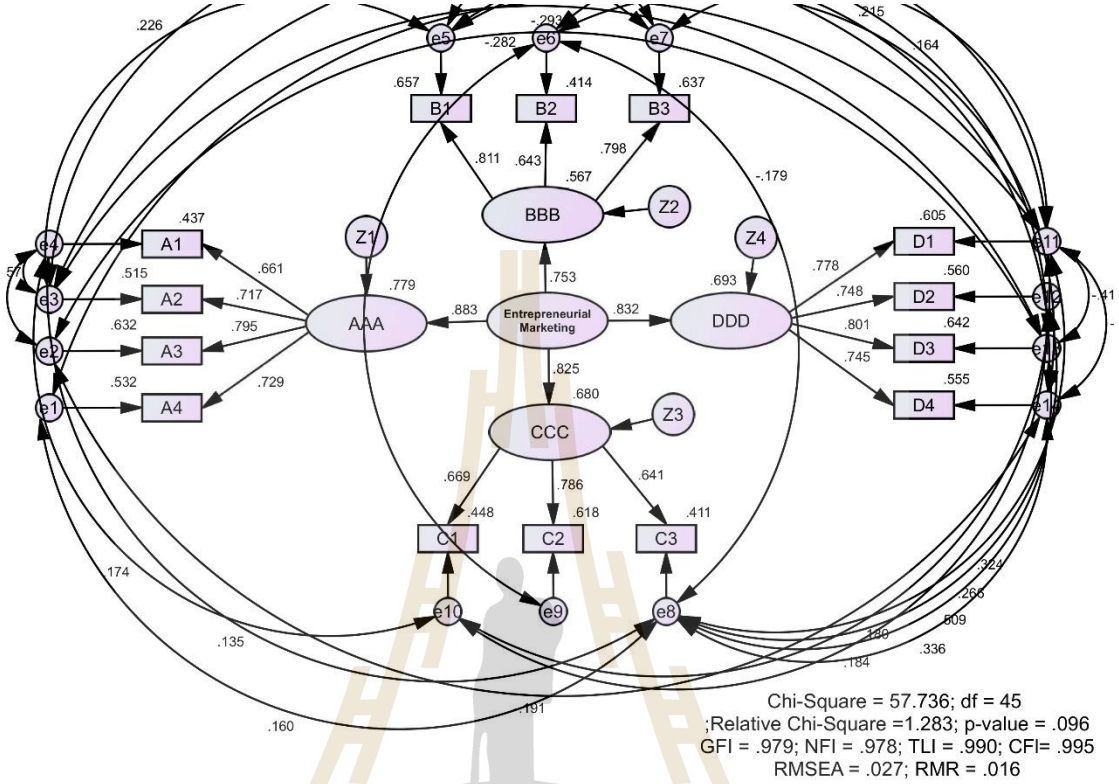
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .998
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

○ การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value Network Creation)

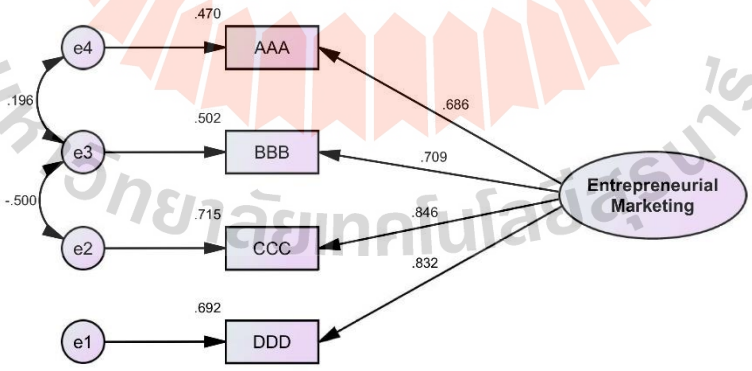


Chi-Square = .011; df = 1
;Relative Chi-Square =.011; p-value = .918
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม



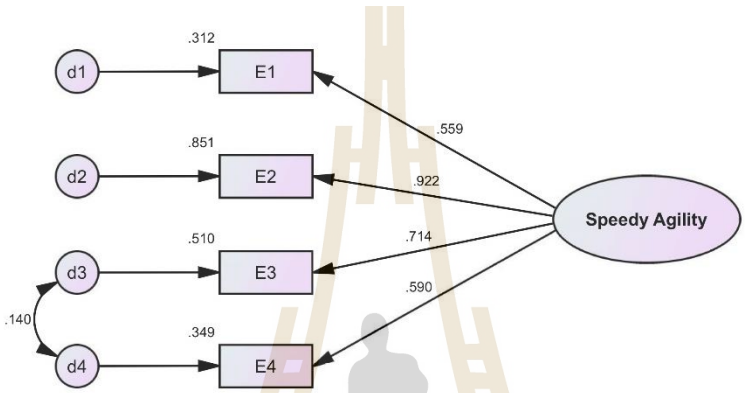
1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน



2. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable): ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience)

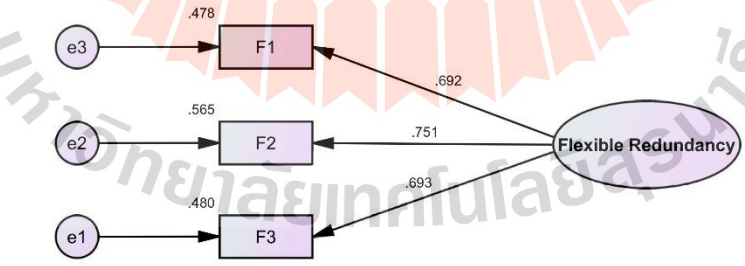
2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

- ความคล่องตัวที่รวดเร็ว (Speedy Agility)



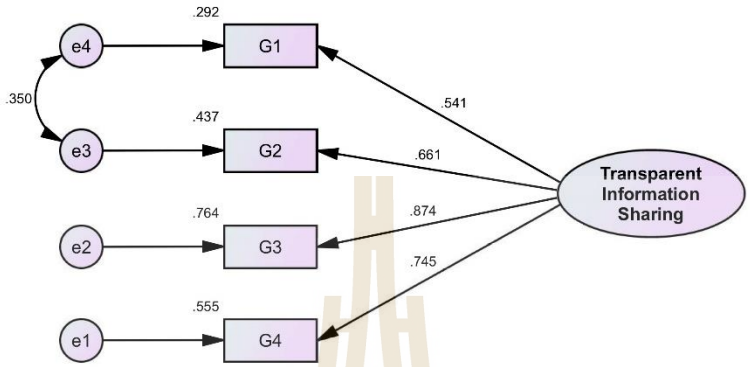
Chi-Square = .159; df = 1
;Relative Chi-Square =.159; p-value = .690
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .002

- การสำรองแบบยืดหยุ่น (Flexible Redundancy)



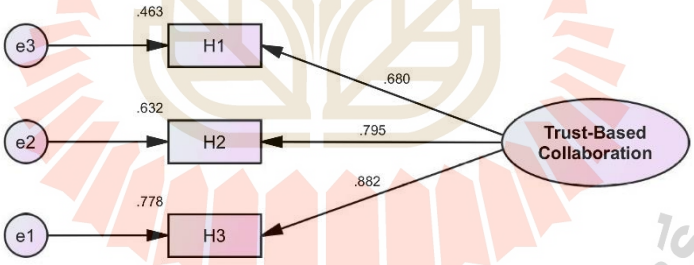
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .999
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.011; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

○ การแบ่งปันข้อมูลที่โปร่งใส (Transparent Information Sharing)



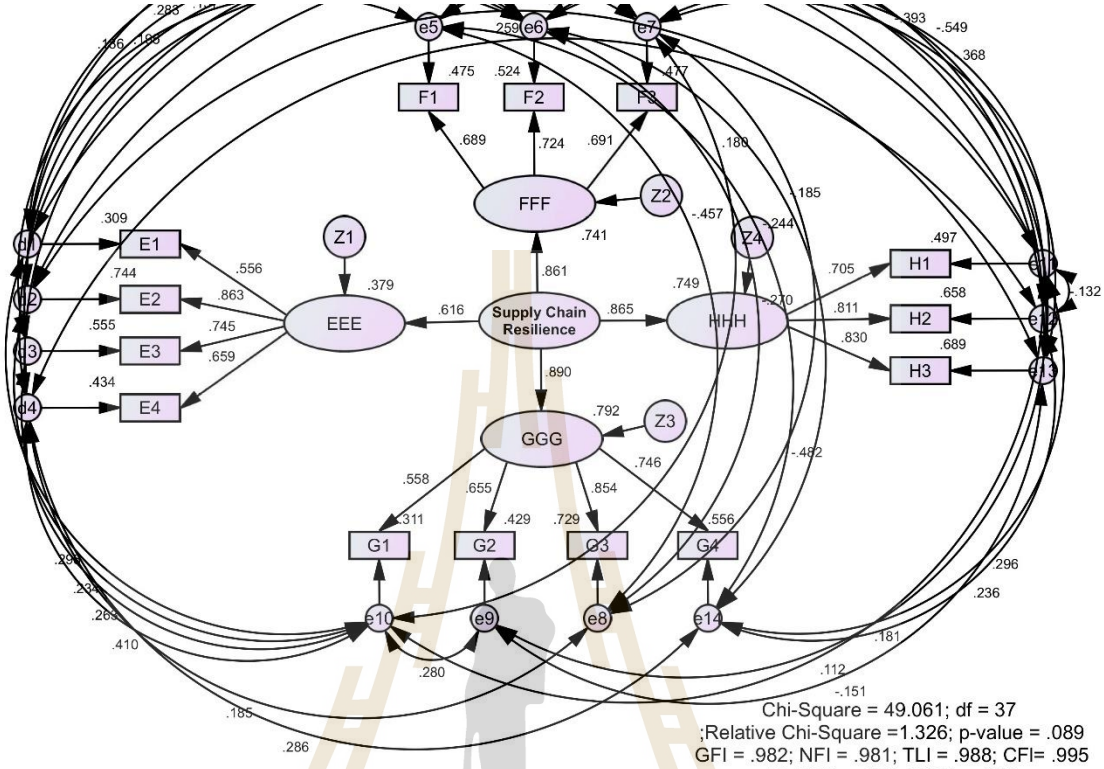
Chi-Square = .068; df = 1
;Relative Chi-Square =.068; p-value = .795
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.010; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .001

○ การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Trust-Based Collaboration)

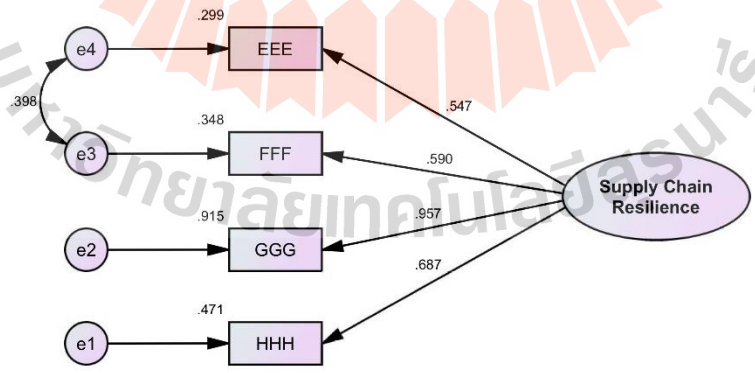


Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .989
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.007; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม



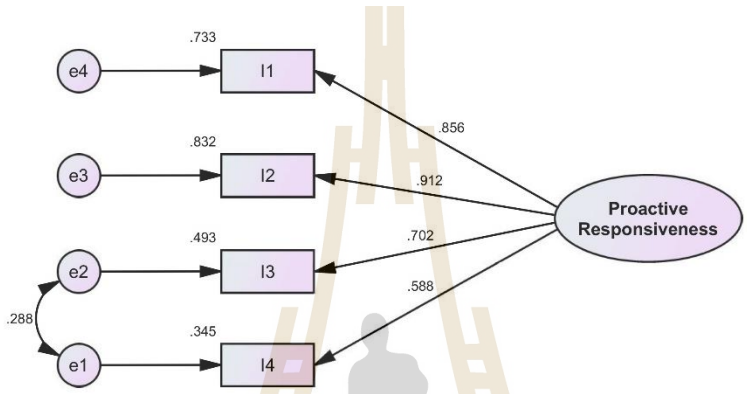
2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน



3. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable): ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility)

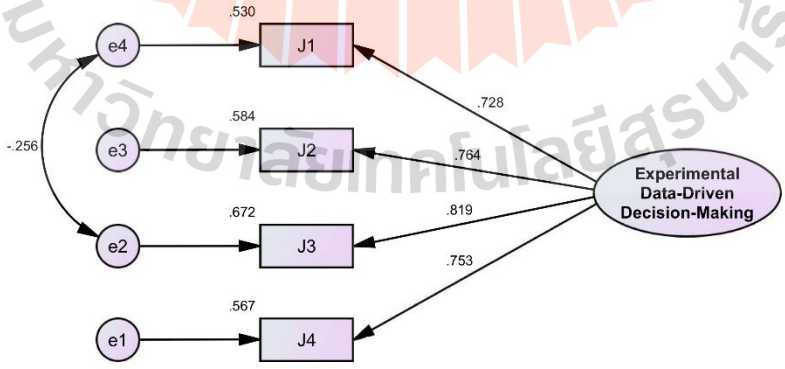
3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

- การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Responsiveness)



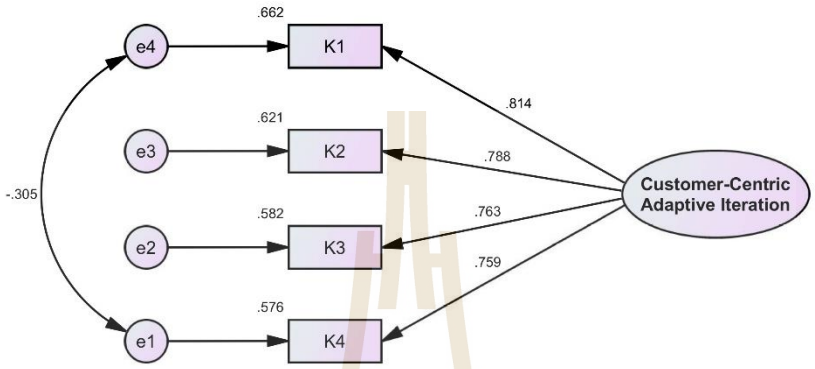
Chi-Square = .133; df = 1
;Relative Chi-Square =.133; p-value = .715
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.007; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .001

- การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงทดลอง (Experimental Data-Driven Decision-Making)



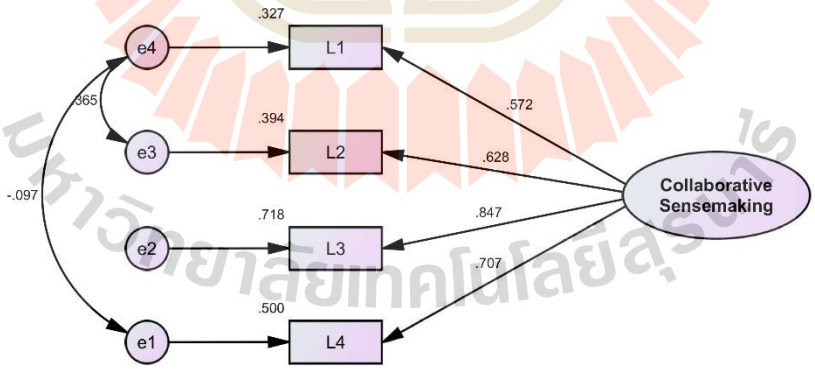
Chi-Square = .179; df = 1
;Relative Chi-Square =.179; p-value = .672
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.008; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .002

- การวนซ้ำแบบปรับเปลี่ยนโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Adaptive Iteration)



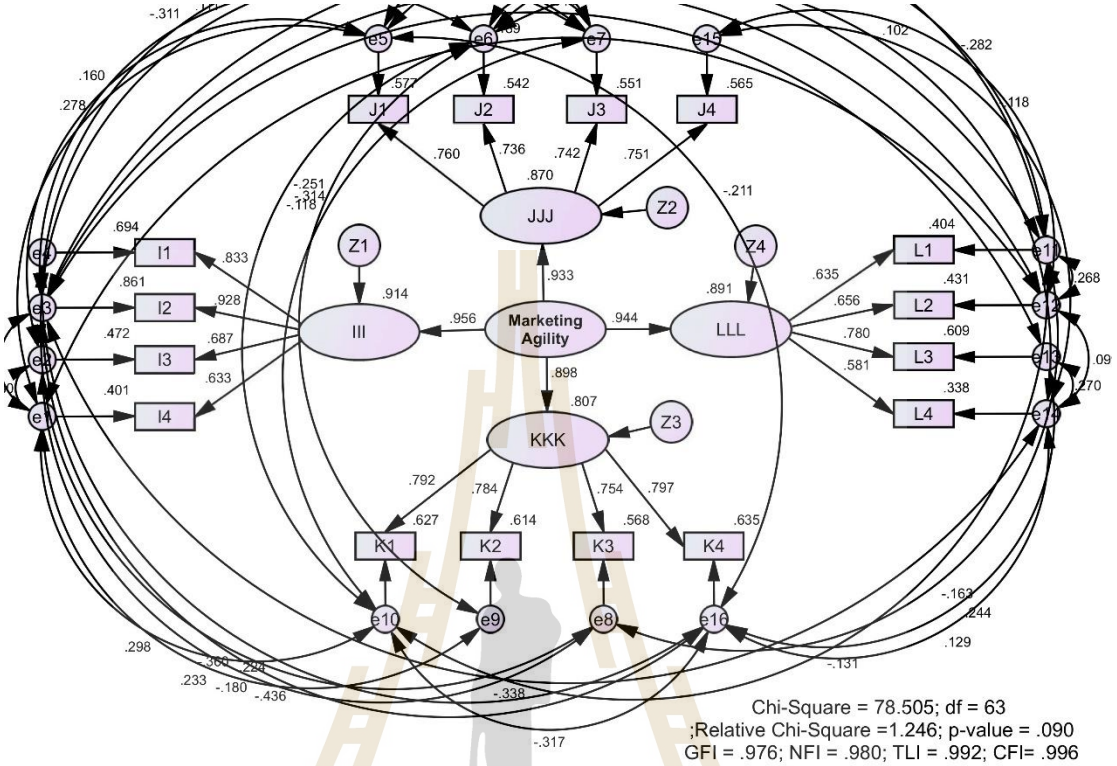
Chi-Square = .585; df = 1
;Relative Chi-Square =.585; p-value = .445
GFI = .999; NFI = .999; TLI = 1.004; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .003

- การสร้างความหมายร่วมกัน (Collaborative Sensemaking)

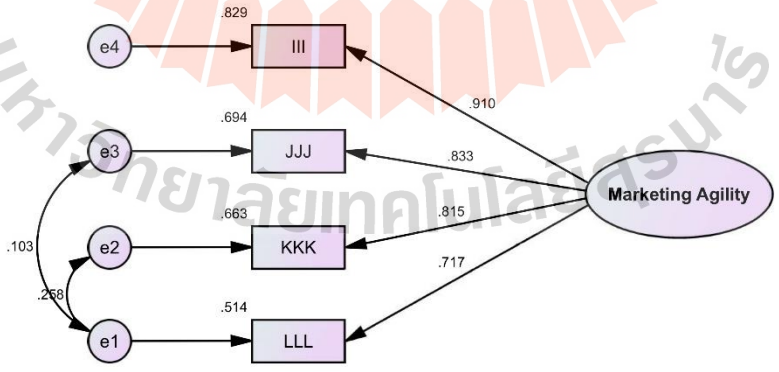


Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .993
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.012; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม



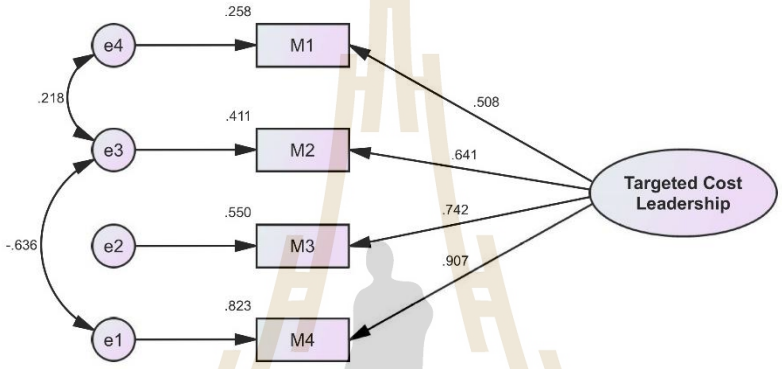
3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน



4. การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable): ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

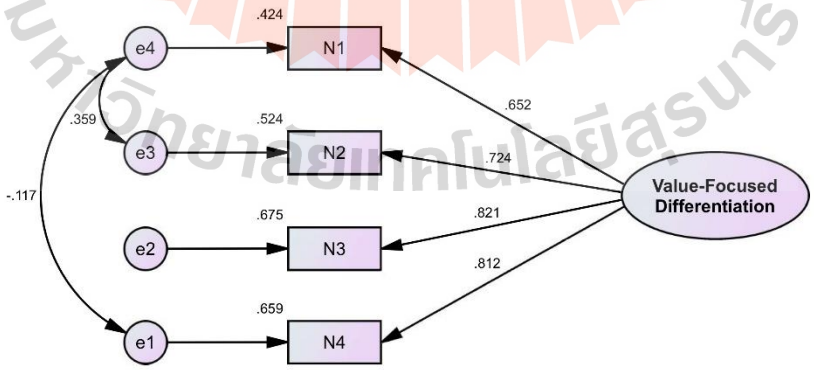
4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม

○ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Cost Leadership)



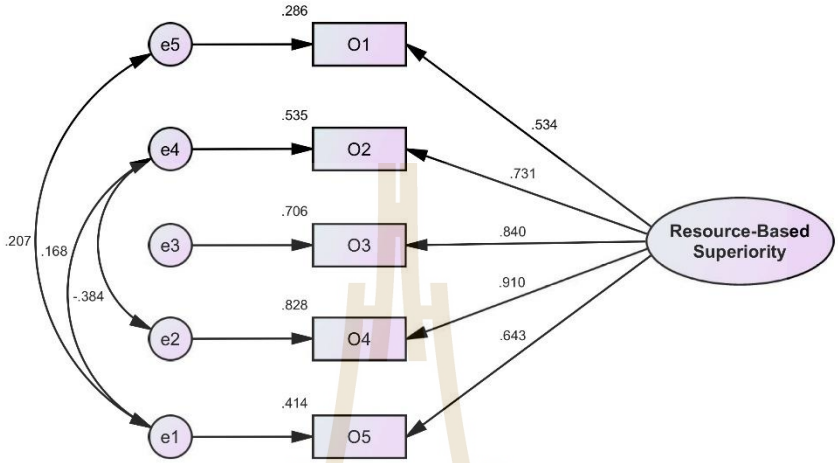
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .994
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.013; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

○ การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นคุณค่า (Value-Focused Differentiation)



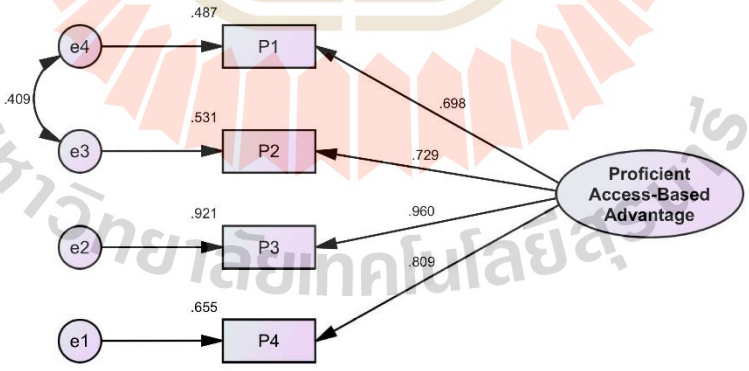
Chi-Square = .000; df = 1
;Relative Chi-Square =.000; p-value = .992
GFI = 1.000; NFI = 1.000; TLI = 1.009; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .000

○ ความเหนือกว่าบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based Superiority)



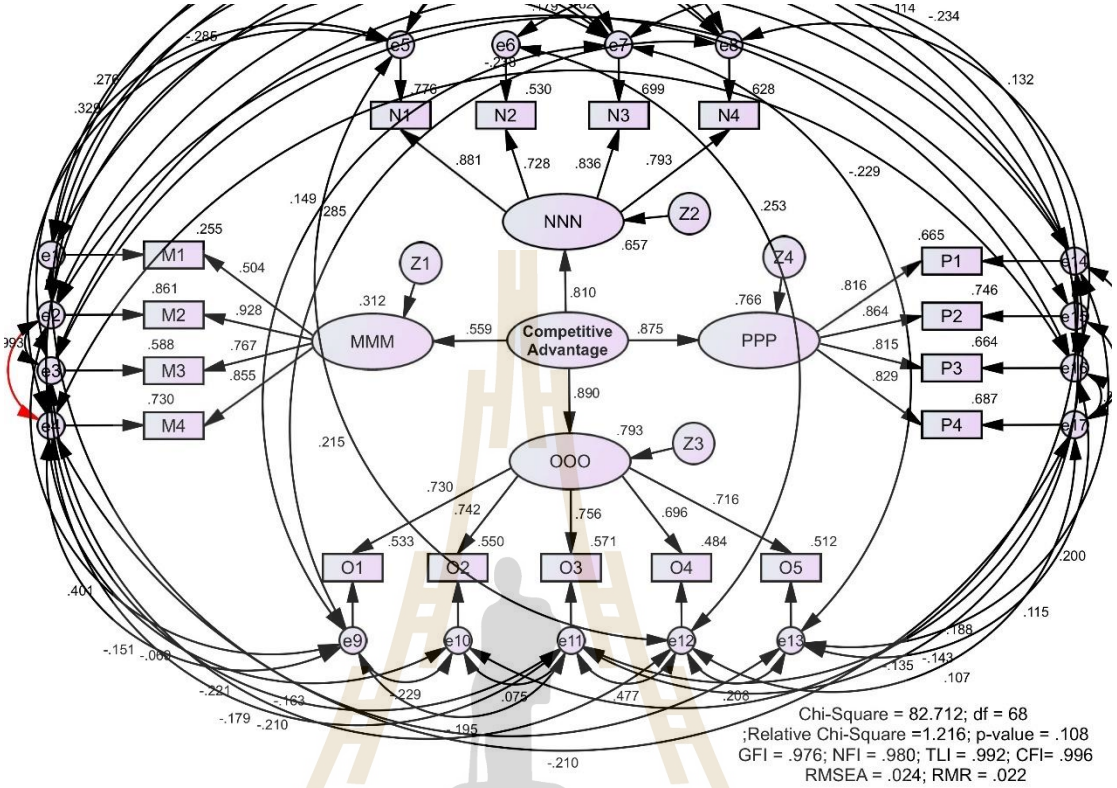
Chi-Square = 2.209; df = 2
;Relative Chi-Square =1.104; p-value = .331
GFI = .998; NFI = .998; TLI = .999; CFI= 1.000
RMSEA = .016; RMR = .008

○ ความได้เปรียบจากการเข้าถึงอย่างเชี่ยวชาญ (Proficient Access-Based Advantage)

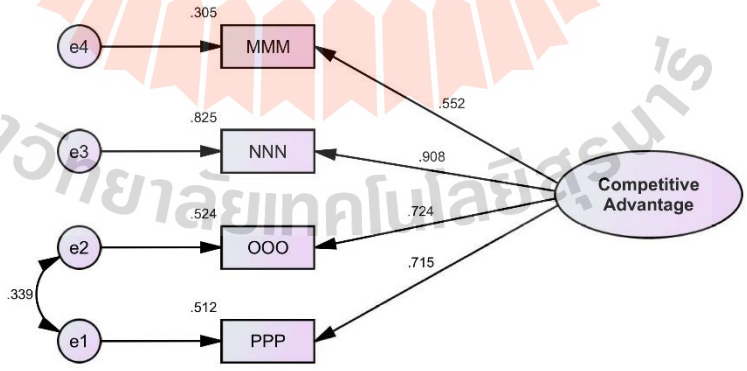


Chi-Square = .746; df = 1
;Relative Chi-Square =.746; p-value = .388
GFI = .999; NFI = .999; TLI = 1.002; CFI= 1.000
RMSEA = .000; RMR = .003

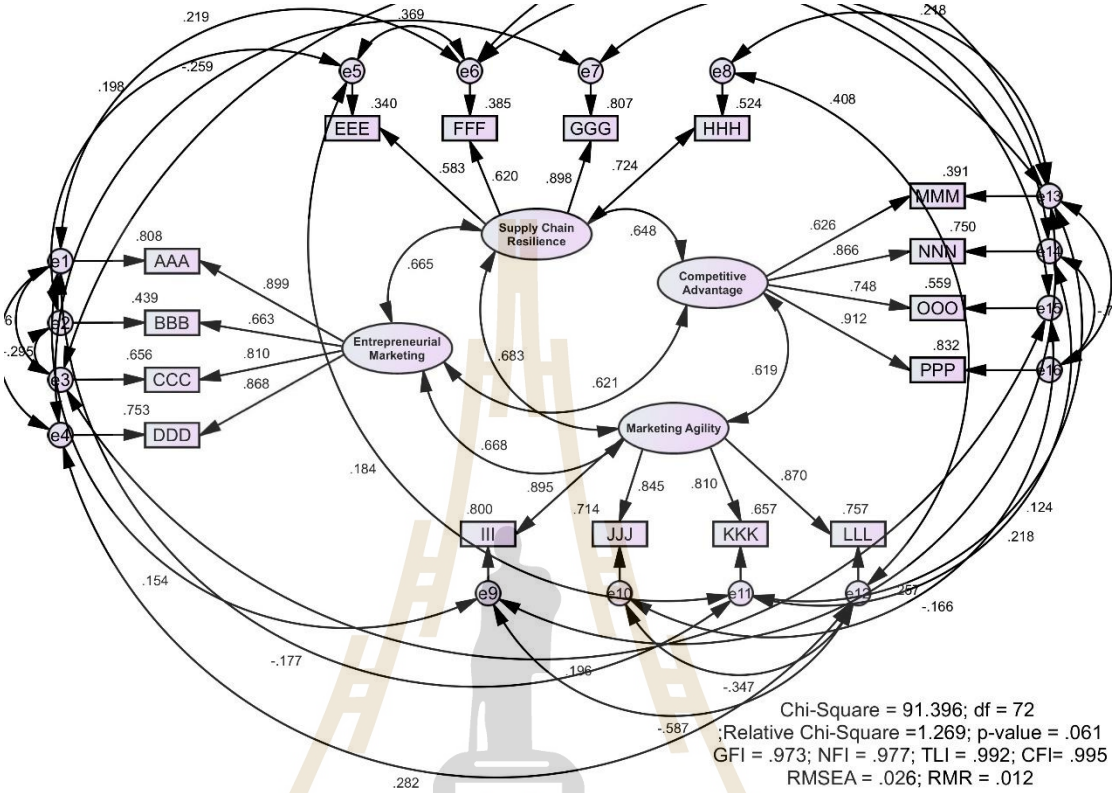
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการวัดในระดับรายข้อคำถาม



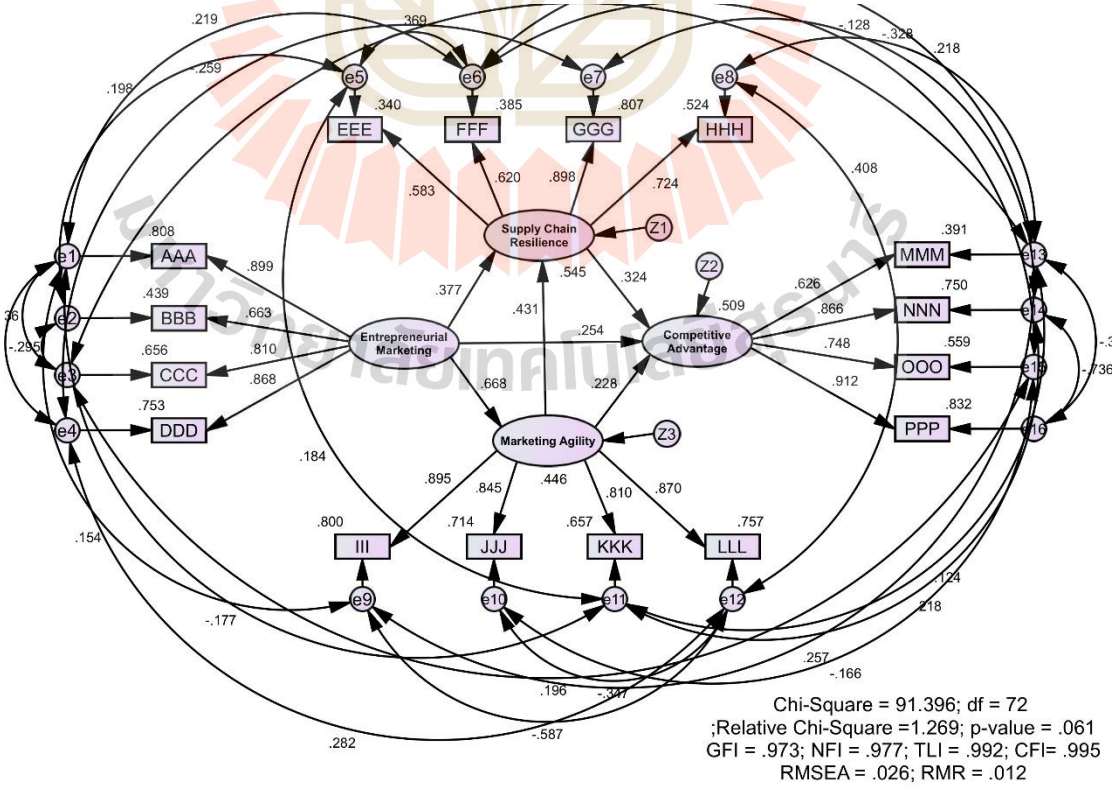
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของโมเดลการวัดในระดับรายด้าน



2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)



ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)



ประวัติผู้เขียน

นายนันตพล ภูสำเภา นักศึกษาหลักสูตร 102050103613 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ-แบบ 2 (ตรี) สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ประวัติส่วนตัว

เกิดวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2543

ภูมิลำเนา จังหวัดนครราชสีมา

2. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบการศึกษา	ระดับปริญญา	ชื่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบันการศึกษา
ปีการศึกษา 2564	ปริญญาตรี	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ)	วิศวกรรมอุตสาหการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. ผลงานวิชาการในระหว่างการศึกษา

Phusamphao, N., & Suvittawat, A. (2024). Exploring social media usage among different generations of Thai farmers. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(5), 1235–1248. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1827

Phusamphao, N., & Suvittawat, A. (2025). Supply chain resilience as a mediator of the relationship between entrepreneurial marketing and competitive advantage in service-sector SMEs in Thailand: Evidence from the Nakhonchaiburin region. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *9*(10), 1269–1284. https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i10.10656