

ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงานและ
ผลการดำเนินงาน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือ:
บทบาทก้ำกับของการตลาดดิจิทัล

**The Relationship Between Strategic Agility, Team Collaboration, and
Performance of Small and Medium Enterprises in Northern Region:
The Moderating Role of Digital Marketing**

วันที่รับบทความ: 26 พ.ค. 68

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1 : 7 ส.ค. 68

ครั้งที่ 2 : 25 ส.ค. 68

วันที่ตอบรับ: 16 ก.ย. 68

บุญทวรรณ วิงวอน*

*Boonthawan Wingwon**

พนิตสุภา ธรรมประมวล**

*Panitsupa Thampramuan***

เบญจพล มีเงิน***

*Benjabhon Mee-ngoen****

ดาวสวรรค์ สุภธนศักดิ์ศิริ****

*Daosawan Supathnasaksiri*****

เซียงรุ่ย หวง*****

*Xiangrui Huang******

* ปร.ด. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2550), ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์
คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

* Ph.D. (Business Administration), Ramkhamhaeng University (2007), Currently an Associate Professor at
Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำคัญของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน การตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ 3) ศึกษาบทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือของประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 600 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

** ปร.ด. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2551), ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

*** Ph.D. (Business Administration), Ramkhamhaeng University (2008), Currently an Associate Professor at Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

**** ปร.ด. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2551), ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

***** Ph.D. (Business Administration), Ramkhamhaeng University (2008). Currently an Assistant Professor at Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

***** ปร.ด. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (2565), ปัจจุบันเป็นอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

***** Ph.D. (Management), Lampang Rajabhat University (2022). Currently a Lecturer at Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

***** บธ.ม. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก (2565), ปัจจุบันเป็นอาจารย์ คณะศิลปศาสตร์และการศึกษา วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

***** Master of Business Administration in Innovation Management, Krirk University, (2022). Currently a Lecturer at Faculty of Liberal Arts and Education, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

ส่วนสถิติอนุมานวิเคราะห์ ด้วยสมการ โครงสร้าง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล ด้วยโปรแกรม JAMOWI

ผลการวิจัยพบว่าทุกตัวแปรมีความสำคัญระดับมาก อันดับแรก คือ ผลการดำเนินงาน รองลงมา คือ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน ลำดับสุดท้าย คือ การตลาดดิจิทัล อีกทั้งความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ยังมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผลการดำเนินงาน ความร่วมมือของทีมงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงาน สำหรับบทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลไม่มีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน แต่การกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงาน เนื่องจากกลไกการตลาดดิจิทัลช่วยเสริมเป้าหมายการตลาดชัดเจนและการตัดสินใจร่วมกันที่โปร่งใสย่อมนำไปสู่การทำงานร่วมกัน สุดท้ายทำให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน การตลาดดิจิทัล วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม การกำกับของการตลาดดิจิทัล

Abstract

This research aimed 1) to study the importance of strategic agility, team collaboration, digital marketing and performance, 2) to study the relationship between strategic agility and team collaboration on performance, and 3) testing the moderating role of digital marketing to strategic agility and team collaboration on performance of SMEs in the northern region of Thailand. It was quantitative research. The sample consisted of 600 SMEs in the northern region of Thailand registered with government agencies. The research instrument was a questionnaire using descriptive statistics to find percentages, means, and standard deviations. The inferential statistics were analyzed using structural equation modeling (SEM) to test the model fit with the JAMOWI software

The research results found that all variables were highly important. The first was performance, followed by strategic agility, team collaboration, and digital marketing. Strategic agility had both direct and indirect relationships with performance. Team collaboration also has a direct relationship with performance. There is no direct relationship between strategic agility and performance when considering the role of digital marketing. Instead, digital marketing acts as a moderator that influences the relationship between team collaboration and performance. This occurs because digital marketing mechanisms encourage clear marketing goals and transparent joint decision-making, which fosters collaboration and ultimately leads to improved performance.

Keywords: Strategic Agility, Team Collaboration, Digital Marketing, Small and Medium Enterprises, Digital Marketing Moderator

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานในยุคดิจิทัลภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Size Enterprise: SMEs) เพื่อให้อาจมีความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) จึงได้รับความสนใจในฐานะเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองต่อความท้าทายทางธุรกิจ ผสมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระดับโลก ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยองค์กรที่มีความคล่องตัวจะสามารถประเมินโอกาสและความเสี่ยงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Shin, Lee, Kim, & Rhim, 2015) องค์กรที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและเงื่อนไขของตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์

ช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (AITaweel & Al-Hawary, 2021)

ขณะเดียวกันในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การตลาดดิจิทัล และแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มีความหลากหลายช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Onngam & Charoensukmongkol, 2024) ภายใต้กลไกทางการตลาดยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายการตลาด การเกิดวิกฤตการณ์หรือสถานการณ์การแข่งขันรายใหม่ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรรับมือกับสถานการณ์เหล่านี้ได้ผ่านการคาดการณ์และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (Arokodare, 2020) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรทั้งระดับชาติหรือนานาชาติ ซึ่งช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ (Prabhu, Ashok, Kanse, & Hallur, 2024)

ความร่วมมือของทีมงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ เพราะเป็นการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้และทักษะที่มีความหลากหลาย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่วิสาหกิจมักจะประสบในสถานการณ์ปัจจุบัน (Prabhu et al., 2024) ความร่วมมือของทีมงานช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Sukresna, Mahfudz, & Ferdinandal, 2018) ความร่วมมือที่ดีช่วยส่งเสริมการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มการแข่งขันในตลาด (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa, & Rahayu, 2021) ช่วยให้สมาชิกแลกเปลี่ยนมุมมองและวิเคราะห์ข้อมูลได้หลากหลายมิติ ทำให้การตัดสินใจมีความรอบคอบมากขึ้น (Ahmad, Chao, Wang, & Ilyas, 2020) ความร่วมมือที่ดีช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานลดความขัดแย้ง ท้ายที่สุดส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (Onngam & Charoensukmongkol, 2024) การสร้างความร่วมมือในทีมงาน ยังช่วยให้วิสาหกิจแบ่งปันและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต (Ahmad et al., 2020)

การตลาดดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญยุคเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต เพราะปัจจุบัน การตลาดรูปแบบนี้ช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงผู้บริโภคอย่างกว้างขวางและตรงเป้าหมาย ประหยัดต้นทุน และวัดผลได้อย่างชัดเจน ด้วยการใช้งานแพลตฟอร์มออนไลน์ การตลาดดิจิทัลสามารถเข้าถึงผู้บริโภคทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ข้อมูลและอัลกอริทึม (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) การตลาดดิจิทัลมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าและให้ผลตอบแทนการลงทุนที่สูงกว่า เช่น การใช้โฆษณาแบบ PPC (Pay-Per-Click) หรือการตลาดผ่านอีเมล (Kotler & Keller, 2021) การตลาดดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจแข่งขันกับองค์กรใหญ่ได้ด้วยการใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ เช่น การใช้เนื้อหาหรือ SEO เพื่อดึงดูดผู้บริโภค (Strauss, 2025) โดยเฉพาะในยุคที่พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ช่องทางออนไลน์ การนำการตลาดดิจิทัลมาช่วยกำกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและการทำงานร่วมกันของทีมงานเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน (Rozak et al., 2021)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) รายงานว่าดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการ SMEs เดือนมีนาคม พ.ศ. 2567 ลดลงมาอยู่ที่ 53.0 ปรับตัวลดลงจากระดับ 53.7 โดยภาคการค้าและบริการชะลอตัวจากกำลังซื้อที่ลดลงและภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ขณะที่ภาคการผลิตและการเกษตรมีแนวโน้มดีขึ้นจากการเตรียมรับช่วงเทศกาลและราคาสินค้าเกษตรที่ปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่อง ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Sized Enterprise Sentiment Index: SMESI) รายงานว่า ภาคการค้าและบริการและภาคการค้าอยู่ที่ระดับ 52.8 และ 51.9 ปรับตัวลดลงจากเดือนก่อนหน้าที่ระดับ 55.0 และ 53.3 เนื่องจากกำลังเผชิญกับปัจจัยกำลังซื้อและภาพรวมเศรษฐกิจในประเทศที่จะชะลอตัว โดยเฉพาะภาคเหนือค่าดัชนีอยู่ที่ระดับ 56.6 จากระดับ 53.7 ของเดือนก่อนหน้า ซึ่งระดับความเชื่อมั่นปรับเพิ่มขึ้นสูงสุด เนื่องจากเศรษฐกิจขยายตัวตามปัจจัยด้านการท่องเที่ยวหลังจากชะลอตัวต่อเนื่อง จากผลของฝุ่นละออง (PM 2.5) ในช่วงก่อนหน้า อีกทั้งภาคเหนือเป็นภูมิภาคที่มีการฟื้นตัวโดดเด่น ในขณะที่หลายพื้นที่ยังเผชิญการชะลอตัว ส่งผลดีกับธุรกิจภาคการค้าและบริการ รวมถึงภาคการเกษตรในภูมิภาคยังมียอดขายดีขึ้น (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2024)

Office of Small and Medium Enterprises Promotion (2024) สำรวจความต้องการของผู้ประกอบการพบว่าจากข้อมูลเชิงปริมาณล่าสุด ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลของผู้ประกอบการไทยสะท้อนถึงช่องว่างทักษะอย่างชัดเจน โดยผลสำรวจของ World Bank & Equitable Education Fund (2024) พบว่าแรงงานไทยร้อยละ 74.1 มีทักษะดิจิทัลต่ำกว่าเกณฑ์ และร้อยละ 64.7 มีทักษะการอ่านต่ำกว่าเกณฑ์ ทำให้สูญเสียมูลค่าเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 20.1 ของ GDP ปีพ.ศ. 2565 หรือประมาณ 3.3 ล้านล้านบาท (Thailand's Independent Online News Agency (2024) ด้านภาระหนี้สิน ข้อมูลจาก National Economic and Social Development Council (2025) ระบุว่าหนี้ครัวเรือนไตรมาส 4/2567 อยู่ที่ 16.42 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 88–89 ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ส่งผลกดดันกำลังซื้อของทั้งครัวเรือนและ SMEs ธนาคารแห่งประเทศไทยรายงาน NPL ไตรมาส 1/2568 อยู่ที่ร้อยละ 2.90 เพิ่มขึ้นจากสินเชื่อ SMEs และที่อยู่อาศัย (Bank of Thailand, 2025) ในด้านเงินทุน รายงานของสำนักงานวิจัยเศรษฐกิจมหภาคอาเซียน (AMRO) (2024) พบว่าสินเชื่อ SMEs หดตัวร้อยละ 5.4 ในไตรมาส 2/2567 ในขณะที่สินเชื่อบริษัทรายใหญ่ยังขยายตัว แสดงถึงข้อจำกัดการเข้าถึงทุนของผู้ประกอบการไทย ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสะท้อนจากผลสำรวจของ National Science and Technology Development Agency (2024) ที่พบว่าเพียงร้อยละ 17.8 ขององค์กรใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) แล้ว และร้อยละ 73.3 มีเพียงแผนจะใช้เท่านั้น สอดคล้องกับรายงานของ Digital Economy Promotion Agency (Depa) (2024–2025) ที่ชี้ว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่อยู่เพียงระดับ 2.0 หรือระบบพื้นฐานยังไม่พัฒนาไปสู่ระบบอัตโนมัติขั้นสูงอย่างกว้างขวาง

สำหรับยุคดิจิทัลแล้วผู้ประกอบการวิสาหกิจภาคเหนือยังคงประสบปัญหาในการปรับตัวเข้ากับการตลาดดิจิทัล เช่น การใช้งบประมาณและทรัพยากรของธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้า (Rozak et al. 2021) ผู้ประกอบการวิสาหกิจในภาคเหนือนี้มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ภาระหนี้สิน เงินทุนและเทคโนโลยี ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์แต่ละรูปแบบและความร่วมมือไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืน (Ahmad et al. 2020) สภาพการณ์ด้านตลาด ยังเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Arokodare, 2020) รวมถึงงานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาความสัมพันธ์ของความ

คล่องตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานหรือการตลาดดิจิทัลกับผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ไม่รวมทุกตัวแปรเข้าด้วยกันในโมเดลเดียว (Wu, Botella-Carrubi, & Blanco-González-Tejero, 2024; Öztürk, 2025) ไม่มีการทดสอบกลไกการมีส่วนร่วมของทีมที่มีความหลากหลายกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Xing, Liu, Boojihawon, & Tarba, 2024) วิชาศึกษานาคกลางและขนาดย่อมยังขาดการบูรณาการด้านความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน และผลการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ เพื่อสะท้อนสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ (Wu et al. 2024) อีกทั้งบริบท SMEs ภาคเหนือที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยี แม้ว่าหลักฐานเชิงประจักษ์ในตลาดเกิดใหม่ ซึ่งมีความหลากหลายของทีมงานและการจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มศักยภาพ การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน แต่ยังไม่มีการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว (Zahoor, Khan, Donbesuur, Khan, & Rajwani, 2024) ด้วยความสำคัญดังกล่าวนี้เป็นช่องว่างของการวิจัย ดังนั้นการวิจัยนี้จึงค้นหาคำตอบการกำกับของการตลาดดิจิทัลที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจประยุกต์ใช้กำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ และความร่วมมือของทีมงาน เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่มีความแข็งแกร่งและคงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสำคัญของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน การตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาบทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือของประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์

Arokodare (2020) ได้นำเสนอความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ความคล่องตัวยังรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง วางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีความจำเป็น โดยแนวคิดของ Arokodare (2020) และ Rozak et al. (2021) สรุปว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีปัจจัย 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อม องค์กรต้องสามารถตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันได้อย่างทันทั่วถึง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ใหม่ (Poi & Sorbarikor, 2022) 2) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เพราะเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การจัดสรรทรัพยากรใหม่หรือการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ความคล่องตัวขององค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อมีการทำงานร่วมกันภายในและกับพันธมิตรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในห่วงโซ่อุปทาน (Jamaal, Kizgin, Rana, Laroche, & Dwivedi, 2019) 4) การตัดสินใจที่รวดเร็ว บนข้อมูลที่ถูกต้องและระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้รวดเร็ว 5) การสร้างนวัตกรรม เป็นการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ผ่านนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ บริการหรือโมเดลธุรกิจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่คล่องตัว และ 6) การจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นและทันเวลา มีบทบาทในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Abdelaziz, Wu, Yuan, & Ghonim, 2023)

แนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัต (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ซึ่งให้เห็นว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือสร้างทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทำนองเดียวกัน ทฤษฎีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ของ Doz and Kosonen (2008) ที่สรุปว่าความไวเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นร่วม และการไหลของทรัพยากร (Resource Fluidity) จะทำให้กรอบทางทฤษฎีที่เหมาะสมในการพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการสำหรับ SMEs ซึ่งสภาพการแข่งขันเชิงรุกและข้อจำกัดทรัพยากรสูงขึ้น งานวิจัยของ Dwaikat and Zighan (2023) ระบุว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในองค์กร SMEs โดยเน้นมิติความยืดหยุ่น การตอบสนองที่รวดเร็ว การปรับตัวและความยืดหยุ่น รับความกดดันมีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือของทีม และถูกระบุว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวในองค์กร รวมถึงวิจัยของ Al-Janabi, Almado, Mhaibes, and Flayyih (2024) มุ่งสร้างโมเดลเพื่อวิเคราะห์บทบาทของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมความเป็นเลิศในองค์กร ถึงแม้จะไม่ได้เจาะจงถึง SMEs โดยตรง แต่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์กร ดังสมมติฐานที่ 1 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือของทีมงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. แนวคิดความร่วมมือของทีมงาน

Ahmad et al. (2020) สรุปว่าความร่วมมือของทีมงาน (Team Collaboration) คือ การทำงานร่วมกันของบุคคลภายในทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยการแบ่งปันความรู้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการประสานงานที่เหมาะสม ความร่วมมือในทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และสร้างความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงาน โดยคณะผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Ahmad et al. (2020) และ Rozak et al. (2021) สรุปว่ามี 6 ประเด็น คือ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) ความไว้วางใจ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การจัดการความขัดแย้ง 5) การมีเป้าหมายร่วมกัน และ 6) การมีบทบาทที่ชัดเจน เพราะความร่วมมือในทีมเป็นรากฐานสำคัญของการทำงานเพราะเกิดการแบ่งปันความรู้ และการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกทีมที่ร่วมมือกันทำให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น งานวิจัยของ Kozachenko (2025) สรุปว่าการตัดสินใจของผู้บริหารใน SMEs โดยเฉพาะการเน้นความร่วมมือของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยผู้บริหาร

ที่มีประสบการณ์จะสามารถใช้กลยุทธ์ร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งวิจัยของ Gustina, Liu, Indartono, and Laili (2025) พบว่าความคิดสร้างสรรค์ของผู้ก่อตั้ง SMEs และการแบ่งปันความรู้และความร่วมมือภายในองค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานโดยรวม ดังสมมติฐานที่ 2 ความร่วมมือของทีมงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ มักจะมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เพราะองค์กรที่ไวต่อสัญญาณเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร ได้ทันไพลและมีเอกภาพผู้นำย่อมจะหมุนทิศทาง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเร่งกลยุทธ์ ได้ทันต่อความผันผวนของตลาดและเทคโนโลยี ทำให้ตัดสินใจเร็ว (Vrontis, Belas, Thrassou, Santoro, & Christofi, 2023) และวิจัยของ Alkandi and Helmi (2024) ศึกษาบริษัทภาคอุตสาหกรรม พบว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ดังสมมติฐานที่ 3 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ

3. แนวคิดการตลาดดิจิทัล

การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) เป็นการส่งเสริมสินค้าและบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเข้าถึงและมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ (Swami, 2023) การตลาดดิจิทัลยังเป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดและช่องทางดิจิทัลเพื่อสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Onngam & Charoensukmongkol, 2024) มีองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ 1) การโฆษณาออนไลน์ การใช้โฆษณาบนเว็บไซต์ แพลตฟอร์มโซเชียลและเครื่องมือค้นหาเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค 2) การตลาดผ่านอีเมล การส่งข้อความโฆษณาและข้อมูลโปรโมชั่นผ่านอีเมลไปยังกลุ่มเป้าหมาย 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในเครื่องมือค้นหา การปรับปรุงเว็บไซต์ให้ติดอันดับต้น ๆ ในผลการค้นหา 4) การตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มอย่าง Facebook Instagram Twitter เพื่อสื่อสารกับลูกค้า 5) การตลาดเนื้อหา การสร้างและเผยแพร่เนื้อหาที่มีคุณค่าเพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้า 6) การตลาดผ่านมือถือ การเข้าถึงลูกค้าผ่านอุปกรณ์พกพา เช่น แอปพลิเคชันหรือ SMS 7) การจัดการชื่อเสียงออนไลน์ การติดตามและปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์ในโลกออนไลน์ และ 8) การตลาดวิดีโอ เพราะเป็นการใช้วิดีโอเพื่อดึงดูดความสนใจและสื่อสารกับผู้ชม

(Karna, 2025) การตลาดดิจิทัลยังเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะความพร้อมด้านดิจิทัลและความคล่องตัวขององค์กร (Öztürk, 2025)

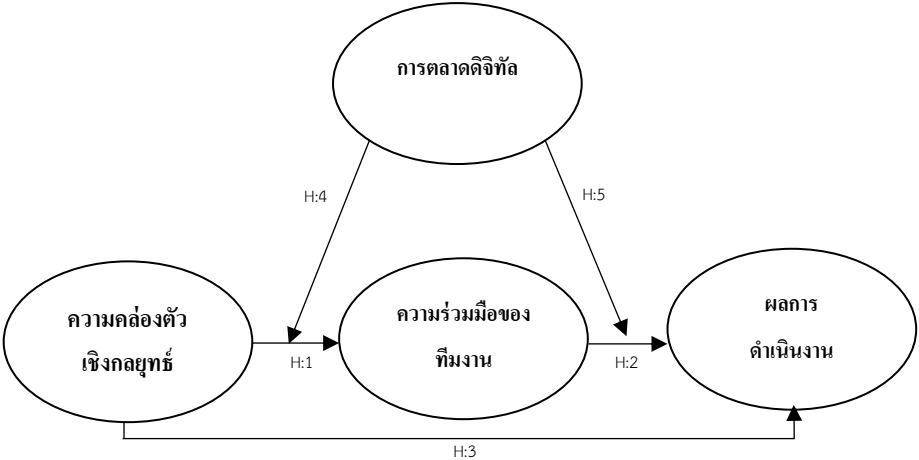
4. แนวคิดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานไว้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด Kaplan and Norton (1992) ได้เสนอวิธีการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) 4 มุมมอง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน ใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรสุทธิ และกระแสเงินสด เพื่อประเมินว่าสถานะทางการเงินขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือไม่ โดยเป็นตัวสะท้อนผลลัพธ์จากมุมมองอื่น ๆ (Putri & Wirasedana, 2023) 2) มุมมองด้านลูกค้า เป็นการประเมินความพึงพอใจ ความภักดีและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากองค์กร การบริการที่ดีและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น (Sharma et al. 2020) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในที่มีผลต่อคุณภาพและการสร้างนวัตกรรม (Pudjono, Wibisono, & Fatima, 2025) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ความสามารถในการเติบโตผ่านการพัฒนาบุคลากร ระบบสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร (Mikula, Vajdová, Koščák, & Jenčová, 2020) ระบบดุลยภาพ 4 มุมมอง ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลทั้งเชิงการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนและขับเคลื่อนผลลัพธ์ในระยะยาว

ผลของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานอาจไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงเสมอไป แต่มีการส่งผ่านผ่านตัวกลาง เช่น การมุ่งเน้นตลาดดิจิทัลและความสามารถทางนวัตกรรม โดยงานวิจัยของ Alkandi and Helmi (2024) ได้ศึกษาอุตสาหกรรมเกิดใหม่และพบว่า การมุ่งตลาดดิจิทัลและความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยกำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน และงานวิจัยของ Adomako, Amankwah-Amoah, Donbesuur, Ahsan, Danso, and Uddin (2022) ที่ศึกษากิจการ SMEs ในประเทศกานาพบว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานระหว่างประเทศ โดยความสัมพันธ์นี้ยังถูกปรับให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงตามพลวัตของสิ่งแวดล้อมและระดับการทำการตลาดดิจิทัลขององค์กร ดังสมมติฐานที่ H:4-H:5 การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรกำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความร่วมมือของทีมงาน และความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่าการตลาดดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และเป็นกลไกสนับสนุนความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Omar, Ishak, & Jusoh, 2020) การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้นส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (Qiu & Man, 2023) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานช่วยให้ผู้ประกอบการปรับตัวได้เร็วในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำกับโดยการตลาดดิจิทัลมีบทบาทในการสร้างความร่วมมือของทีมงานในอันนำไปสู่ผลการดำเนินการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Ageri & Omwenga, 2024) ดังภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H:1 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือของทีมงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

H:2 ความร่วมมือของทีมงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

H:3 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

H:4 การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรกำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความร่วมมือของทีมงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

H:5 การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรกำกับความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2025) ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย น่าน พะเยา เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน แพร่ ลำปาง ลำพูน อุตรดิตถ์ พะเยา น่าน สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร พิจิตร และเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ หุ่นส่วนผู้ประกอบการหรือผู้จัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน จำนวน 17 จังหวัด โดยใช้แนวคิดของ Hair, Black, Babin, and Anderson (2019) ที่ได้แนะนำขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรทำนาย หรือวิธีการกำหนดตามกฎอย่างง่าย (Rule of Thumb) ที่ใช้อัตราส่วนของจำนวนตัวอย่าง (n) กับจำนวนตัวแปรมาตรวัด 5, 10, 20 เท่าของจำนวนตัวแปรมาตรวัด (Tabachnick & Fidell, 2007) จึงเลือกใช้เกณฑ์ 15 เท่าของ ตัวแปรมาตรวัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีตัวแปรแฝง 4 ตัว ได้แก่ (1) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (2) ความร่วมมือของทีมงาน (3) การตลาดดิจิทัล และ (4) ผลการดำเนินงาน วัดด้วยข้อคำถามตัวแปรละ 10 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ตัวแปรสังเกต ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง อ้างอิงเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) ที่เสนออัตราส่วนขั้นต่ำ 1:10 และเหมาะสมที่ 1:15 ขึ้นไป คณะผู้วิจัยจึงกำหนดอัตราส่วน 1:15 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 600 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืนครบถ้วน ร้อยละ 100 และได้ตรวจสอบความถูกต้องก่อนการรหัสข้อมูล (Data Coding) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความสำคัญเกี่ยวกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน การตลาดดิจิทัล และผลการดำเนินงาน โดยการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีค่า IOC เท่ากับ 0.86 ดังนั้นความสอดคล้องมีค่าระหว่าง 0.5-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรง (Rovinelli & Hambleton, 1977) หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับผู้มีคุณสมบัติเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการวัดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ค่ารวม เท่ากับ 0.946 ตามที่ Nunnally (1978) ได้เสนอแนะไว้ คือ มีค่า 0.70 ขึ้นไป และพิจารณาค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่าเท่ากับ มีค่าเท่ากับ 0.690-0.846 ด้วยการใช้เทคนิค Item Total Correlation ตามเกณฑ์ของ Brennan (1972) ซึ่งควรมีค่า 0.20 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวชี้วัดที่ใช้วัดตัวแปรแฝงไม่มีการปะปนกัน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (1932) วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ Best and Kahn (1993)

คณะผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ผ่านแบบสำรวจ Google Forms (<https://forms.gle/mrXPCaPWZHeLDHQ68>) จากนั้นทำการเชื่อมโยงข้อมูลของแบบสอบถามไปยังช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นวิธีการที่ทันสมัย แต่ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการนี้ เช่น การควบคุมคุณภาพของข้อมูล และวิธีการที่คณะผู้วิจัยใช้ในการลดข้อจำกัด คือ การใช้คำถามคัดกรอง คือ ต้องเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจฯ จำนวน 17 จังหวัดในภาคเหนือ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผ่านการประสานงานไปยังสมาคมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ของแต่ละจังหวัด ด้วยตนเอง และทำการประสานไปยังนายกสหพันธ์สมาคมผู้ประกอบการไทย จำนวน 17 จังหวัด เพื่อขอเก็บข้อมูลผ่านลิงค์ Google Forms ใช้ระยะเวลา 3 เดือน (พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึงมกราคม พ.ศ. 2568) ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 600 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด (Likert, 1932) และมีการกำหนดช่วงคะแนน คือ 4.51 – 5.00 = ระดับมากที่สุด และ 1.00 – 1.50 = ระดับน้อยที่สุด (Best & Kahn, 1993) และใช้สถิติอนุมานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือของทีมงาน การตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วัตถุประสงค์ที่ 2 และ 3 โดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยเทคนิค JAMOOVI

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.50 อายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 53.00 การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 46.50 สถานภาพส่วนใหญ่สมรส ร้อยละ 71.25 โดยดำเนินธุรกิจที่จังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด ร้อยละ 35.50 รองลงมา คือ ลำปาง ลำพูน เชียงราย นครสวรรค์ พิษณุโลก น่าน แพร่ พะเยา พิจิตร ตาก อุตรดิตถ์ แม่ฮ่องสอน สุโขทัย และกำแพงเพชร ส่วนอุตสาหกรรมและเพอร์ซัน มีสัดส่วนเท่ากัน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 4-6 ปี ร้อยละ 68.00 ธุรกิจประเภทซื้อมา-ขายไปมากที่สุด ร้อยละ 31.75 ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs และผู้จัดการวิสาหกิจ ร้อยละ 62.50 เงินลงทุนมาจากทุนเจ้าของ ร้อยละ 34.25 และสถาบันการเงิน ร้อยละ 20.75 รายได้ของธุรกิจ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 ปี คู้มทุน ร้อยละ 58.25 ส่วนใหญ่มีผลประกอบการระดับดี ร้อยละ 65.50 และมีพนักงานในสังกัดจำนวน 11-50 คน เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 70.50 และมีรูปแบบการการจำหน่ายหน้าร้านและแบบออนไลน์ ร้อยละ 56.50

ผลวิเคราะห์ความสำคัญของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านความร่วมมือของทีมงาน
ด้านการตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 1 แสดงผลวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรในภาพรวม

ปัจจัย	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับ	แปลผล
ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์	3.87	0.472	2	ความสำคัญระดับมาก
ความร่วมมือของทีมงาน	3.83	0.509	3	
การตลาดดิจิทัล	3.72	0.548	4	
ผลการดำเนินงาน	3.97	0.504	1	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมากทุกด้าน อันดับแรก
คือ (1) ผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.504 รองลงมา
คือ (2) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.472
(3) ความร่วมมือของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.509 และ
ลำดับสุดท้าย (4) การตลาดดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.548
ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านความร่วมมือของทีมงาน ด้านการตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงาน

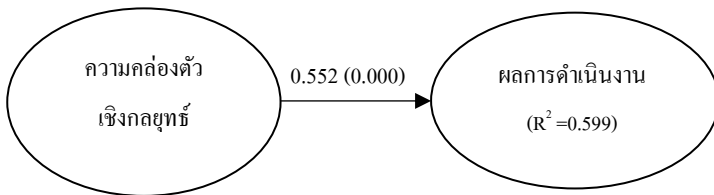
ตัวแปร	ความคล่องตัว เชิงกลยุทธ์	ความร่วมมือ ของทีมงาน	การตลาดดิจิทัล	ผลการ ดำเนินงาน
ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์	1	.620**	.442**	.599**
ความร่วมมือของทีมงาน		1	.377**	.562**
การตลาดดิจิทัล			1	.452**
ผลการดำเนินงาน				1

หมายเหตุ ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านความร่วมมือของทีมงานและด้านการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.599 รองลงมา คือ ความร่วมมือของทีมงาน และการตลาดดิจิทัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 และ 0.452 ตามลำดับ โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์กับความร่วมมือของทีมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.620 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์กับการตลาดดิจิทัล และความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือของทีมงาน กับการตลาดดิจิทัล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0. 442 และ 0.377 ตามลำดับ

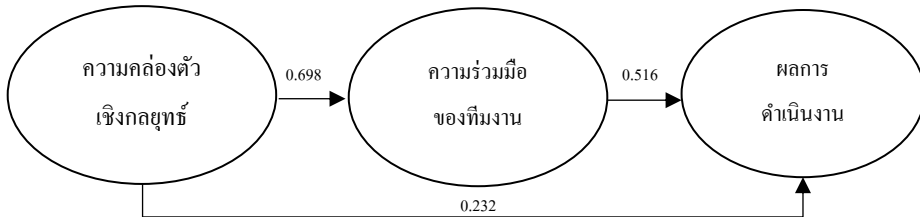
ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงาน มีต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน โดยการถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) พบว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์

มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.522 โดยมีค่าการพยากรณ์ร้อยละ 35.9 ($R^2=0.599$) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์อิทธิพลค่ากับการกั้นกลาง (Mediation Analysis) โดยตรวจสอบปัจจัยความร่วมมือของทีมงานมีส่วนในการถ่ายทอดอิทธิพลของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงาน
ไปสู่ผลการดำเนินงาน

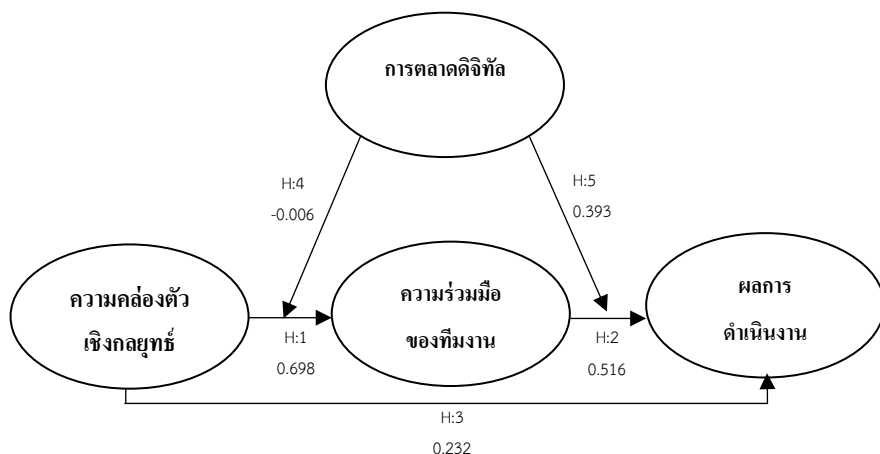
จากภาพที่ 3 พบว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.232 มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.360 และมีความสัมพันธ์รวมเท่ากับ 0.592 ความร่วมมือของทีมงาน

มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.516 และมีความสัมพันธ์รวมเท่ากับ 0.516 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางตรง ทางอ้อมและความสัมพันธ์โดยรวมของผลการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม	R ²	effect	ตัวแปรบุพปัจจัย (Antecedent)	
			ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility: SA)	ความร่วมมือของทีมงาน (Team Collaboration: TC)
ผลการดำเนินงาน (Firm Performance: FP)	0.488	Direct Effect:		
		DE (ความสัมพันธ์ทางตรง)	0.232	0.516
		Indirect Effect:		
		IE (ความสัมพันธ์ทางอ้อม)	0.360	0.000
		Total Effect:		
		TE (ความสัมพันธ์โดยรวม)	0.592	0.516

บทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย



ภาพที่ 4 แสดงการกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ และความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงาน

จากภาพที่ 4 พบว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือของทีมงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.698, ค่า SE =0.030, t-stat=3.908, p=0.001 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน และความร่วมมือของทีมงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.516, ค่า SE= 0.041, t-stat=2.636, p=0.001 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุนการตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรกำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความร่วมมือของทีมงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง -0.006, ค่า SE -0.009, t-stat=-0.206, p=0.837 ผลลัพธ์ คือ ไม่สนับสนุน และการตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรกำกับความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.393, ค่า SE 0.092, t-stat=2.149, p=0.02 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน ดังตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ คือ การตลาดดิจิทัล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ คือ การตลาดดิจิทัล

ความสัมพันธ์	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	SE	t	p	ผลลัพธ์
H:1 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือ ของทีมงาน	0.698	0.030	3.908***	0.01	สนับสนุน
H:2 ความร่วมมือของทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงาน	0.516	0.041	2.636***	0.01	สนับสนุน
H:3 ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงาน	0.232	0.036	2.953***	0.01	สนับสนุน
H:4 การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปร กำกับความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ไปสู่ความร่วมมือของทีมงาน	-0.006	- 0.009	-0.206	0.837	ไม่ สนับสนุน
H:5 การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปร กำกับความร่วมมือของทีมงาน ไปสู่ผลการดำเนินงาน	0.393	0.092	2.149**	0.02	สนับสนุน

หมายเหตุ * $t \geq 1.65 = 0.10$, ** $t \geq 1.96 = 0.05$, *** $t \geq 2.58 = 0.01$

อภิปรายผลการวิจัย

ผลวิจัยพบว่าทุกปัจจัยมีความสำคัญระดับมาก อันดับแรก คือ (1) ผลการดำเนินงาน เพราะวิสาหกิจ SMEs เป็นเสาหลักของเศรษฐกิจ สร้างงาน ส่งเสริมนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานที่ดีช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ในระยะยาว การวัดผลการดำเนินงานช่วยให้ SMEs อยู่รอดและเติบโต สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Soekamo, Magetsari, Mirzanti, and Lantu

(2020) สรุปว่าการมีระบบการวัดผลที่ดีช่วยให้ SMEs ประเมินตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมถึงงานวิจัยของ Stojkić and Bošnjak (2019) สนับสนุนว่าการปรับปรุงการดำเนินงานและลดความเสี่ยงจากการล้มเหลวได้ สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Veleva and Velev (2023) สรุปว่าการประกอบการ SMEs มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชุมชน ผ่านการสร้างงานและนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น

รองลงมา คือ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญระดับมาก โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนสูง เช่น ช่วงหลังวิกฤต COVID-19 เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ซึ่งสัมพันธ์กับงานวิจัยของ Arokodare (2020) และ Clauss, Abebe, Tangpong, and Hock (2019) สรุปว่าการขับเคลื่อนนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการสร้างมูลค่าหรือการเสนอคุณค่าของธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Abdelaziz et al. (2023) สรุปว่าการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นและทันเวลา มีบทบาทในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน งานศึกษาของ Lungu (2020) นำเสนอว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

ความร่วมมือของทีมงานมีความสำคัญระดับมาก เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งล้วนเป็นหัวใจของความสำเร็จในองค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะการสื่อสารและสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยงานวิจัยของ Wang (2024) นำเสนอว่าความร่วมมือของทีมงานเป็นหัวใจของทีมคุณภาพและส่งเสริมให้ทีมมีความมั่นใจและไว้วางใจกัน รวมถึงงานวิจัยของ Ahmad et al. (2020) และ Rozak et al. (2021) นำเสนอว่าความร่วมมือในทีมเป็นรากฐานสำคัญของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเกิดการแบ่งปันความรู้ การมีเป้าหมายและการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกทีมที่ร่วมมือกันอย่างดีสามารถทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้นและมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

ลำดับสุดท้าย คือ การตลาดดิจิทัลมีความสำคัญระดับมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดรับกับงานของ Omar et al. (2020) สรุปว่าการตลาดดิจิทัลช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้า การโฆษณา และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ส่งผลให้ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ SMEs สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงงานของ Ghahremani-Nahr and Nozari (2021) นำเสนอว่าการตลาดดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างการเติบโตในระยะยาว โดยงานวิจัยของ Hadiyati, Mulyono, and Gunadi (2024) สรุปว่าการตลาดดิจิทัลช่วยให้จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มยอดขาย การรักษาลูกค้าและการเติบโตทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์และความร่วมมือของทีมงานมีต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงาน เพราะความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของความต้องการผู้บริโภคหรือวิกฤตทางเศรษฐกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่และเติบโตธุรกิจ ซึ่งงานวิจัยของ Arokodare (2020) Rozak et al. (2021) Alfarajat (2024) Pudjono et al. (2025) สรุปว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของ SMEs รวมถึงงานของ Peter, Pradhan, and Mbohwa (2023) นำเสนอว่าภายใต้บริบทของ COVID-19 พบว่า SMEs ที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์สูง สามารถฟื้นตัวได้รวดเร็วและมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะมีปัจจัยตัวกลางหลายด้านไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรม ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและศักยภาพด้านอื่นๆ ซึ่งช่วยให้ SMEs ปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับงานของ Poi and Sorbarikor (2022) และงานวิจัยของ Aswan (2023) สรุปว่าความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ช่วยผลักดันแนวคิดและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งเสริมสร้างความ

ได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนของ SMEs ดังนั้นจึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพทาง การแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความร่วมมือของทีมงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงาน เพราะทีมงาน ที่คาดการณ์พฤติกรรมของกันและกันได้ดี ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงและลดความขัดแย้งได้บ้าง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Ogunja, Shurong, Ailing, Wang, and Mante (2025) สรุปว่าความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่าง ผู้นำและสมาชิกมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ตลอดจน งานวิจัยของ Tameño-Bernuy, Cosme-Silva, and Rincón-Calvo (2025) สนับสนุนว่าองค์กร ที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบในทีม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ความร่วมมือของทีมงานช่วยเพิ่มความสามารถ ในการประสานงาน พยากรณ์พฤติกรรมเพื่อนร่วมทีมและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งเสริมความพึงพอใจและผูกพัน

ผลการวิเคราะห์บทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลที่มีความสัมพันธ์ต่อความ คล่องตัวเชิงกลยุทธ์ และความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า การกำกับของการตลาดดิจิทัลไม่มีความสัมพันธ์ต่อความคล่องตัว เชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน เพราะอาจจะขาดการบูรณาการกับโครงสร้างภายในธุรกิจ สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Zulkifli et al. (2025) การกำกับการตลาดดิจิทัลมักเน้นที่การควบคุม กระบวนการภายนอก เช่น การใช้แพลตฟอร์มหรือแคมเปญ ซึ่งอาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วหรือยืดหยุ่น รวมถึงงานศึกษาของ Al-Husban (2025) ทำวิจัยใน SMEs ของจอร์แดนพบว่า IT เป็นตัวกลางที่สำคัญระหว่างการตลาดดิจิทัลกับผลการดำเนินงานองค์กร โดยที่การตลาดดิจิทัลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างผลกระทบได้หากไม่มีการนำเทคโนโลยี มาใช้อย่างลึกซึ้ง และงานวิจัยของ Zulkifli et al. (2025) สรุปว่ากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงเป็นความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่มีการขับเคลื่อนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นจุดที่ องค์กรส่วนใหญ่ล้มเหลวในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ดังนั้น การขาดการบูรณาการ

ในระดับองค์กร ขาดการสนับสนุนจากผู้นำเชิงจิตวิสัยและขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่ง ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

บทบาทการกำกับของการตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์ต่อความร่วมมือของทีมงานไปสู่ผลการดำเนินงาน เนื่องจากกลไกการกำกับที่ดีช่วยส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายการตลาดที่ชัดเจนและการตัดสินใจร่วมกันที่โปร่งใสย่อมนำไปสู่การทำงานร่วมกัน ที่ดียิ่งที่สุด ทำให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ดังงานวิจัยของ Obaid (2025) พบว่าร้อยละ 84 ของพนักงานเห็นว่าการกำกับแคมเปญการตลาดดิจิทัล โดยช่วยให้การตัดสินใจมีความโปร่งใสและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น รวมถึงงานวิจัยของ Erhan, Van Doorn, Japutra, and Ekaputra (2024) ระบุว่าผลของนวัตกรรมในการตลาดดิจิทัลต่อประสิทธิภาพองค์กรจะสูงขึ้น เมื่อทีมผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างครอบคลุม ดังนั้น การกำกับดูแลในการตลาดดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือของทีมงานผ่านการกำหนดเป้าหมาย และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. เพิ่มตัวแปรควบคุมหรือตัวแปรกลุ่ม (Moderating Variables) เพื่อทดสอบว่าลักษณะของธุรกิจ (เช่น ประเภทอุตสาหกรรม อายุธุรกิจหรือขนาดองค์กร) มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เหล่านี้หรือไม่ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับผลการดำเนินงานอาจต่างกันระหว่างธุรกิจเทคโนโลยีกับธุรกิจบริการ หรือควรทำวิจัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากมีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย เพื่อจะได้เห็นความแตกต่างของข้อมูลในแต่ละบริบทของพื้นที่

2. ควรศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางอ้อม จากค่าความสัมพันธ์ทางอ้อม 0.360 ของความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ควรวิจัยว่า ตัวแปรใดเป็นตัวกลาง เช่น นวัตกรรมทางธุรกิจ หรือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1. ผู้ประกอบการ SMEs ควรส่งเสริมกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่เน้นการมีส่วนร่วมของทีมและการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น
2. การประกอบการ SMEs จะพึงพาข้อมูลของกิจการในแต่ละแผนกเพื่อช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานและการตัดสินใจมากขึ้น ควรมีการใช้ AI หรือ Business Intelligence เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มตลาดในอนาคต พฤติกรรมผู้บริโภคและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำตามสถานการณ์
3. สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ควรเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลและการตลาดออนไลน์ด้วยการเข้าร่วมอบรมและหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับการทำการตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล และการประยุกต์ใช้ AI เพื่อเพิ่มยอดขายและเข้าถึงลูกค้าใหม่

References

- Abdelaziz, M. A. A., Wu, J., Yuan, C., & Ghonim, M. A. (2023). Unlocking supply chain product and process innovation through the development of supply chain learning capabilities under technological turbulence: evidence from Egyptian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(5), 793-819.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *International Business Review*, 31(6), 34-52.
- Ageri, J. O., & Omwenga, J. Q. (2024). Strategic Agility and Performance of Pay Television Industry in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSH)*, 2(2), 201-217.

- Ahmad, Z., Chao, L., Wang, C., & Ilyas, S. (2020). How does collaboration impact in the market orientation-performance relationship of SMEs ?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 796-806.
- Al-Janabi, A. S. H., Almado, A. A. G., Mhaibes, H. A., & Flayyih, H. H. (2024). The role of strategic agility in promoting organizational excellence: A descriptive analytical study. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(2), 129–138.
- ALfarajat, J. M. (2024). Supply chain agility and market orientation: The best approaches leading to SMEs performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1065-1074.
- Al-Husban, H. (2025). The Mediating Role of Information Technology between Digital Marketing and Firm Performance in Jordanian Small and Medium Enterprises. *Journal of Management World*, 2025(1), 940-950.
- Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: The mediating role of market orientation and innovation capabilities in the emerging industrial sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2396528.
- AMRO. (2024). *Thailand 2024 Annual Consultation Report*. Retrieved August 12, 2025, from <https://amro-asia.org/>
- Arokodare, M. A. (2020). The Moderating Effect of Environmental Turbulence on the Strategic Agility-Performance Relationship. *Business and Management Research*, 10(1), 1-16.
- Aswan, A. (2023). Moderation Role of Strategic Agility in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage in SMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 125-142.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.

- Bank of Thailand. (2025). *Banking sector quarterly brief (Q1 2025)*. Retrieved April 2, 2025, from <https://www.bot.or.th/>
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research Education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Brennan, R. L. (1972). A generalized upper-lower discrimination index. *Educational and Psychological Measurement*, 32, 289-303.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed). London: Pearson Education.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.
- Digital Economy Promotion Agency. (2024–2025). *Report on the Digital Technology Adoption Index in the Industrial Sector, 2024*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.depa.or.th.> (in Thai)
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. London: Wharton School.
- Dwaikat, N, Y., & Zighan, A. (2021). Exploring Organisational Agility in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49(4), 561-576.
- Erhan, T. P., Van Doorn, S., Japutra, A., & Ekaputra, I. A. (2024). Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(2), 435-456.
- Ghahremani-Nahr, J., & Nozari, H. (2021). A survey for investigating key performance indicators in digital marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 1-6.

- Gustina, A., Liu, J., Indartono, S., & Laili, N. N. (2025). Bridging imagination and strategy in SMEs: The role of ideas and strategy in SME performance. *Suider-Afrikaanse Tydskrif vir Entrepreneurskap en Kleinsake*, 17(1), a909.
- Hadiyati, E., Mulyono, S., & Gunadi, G. (2024). Digital marketing as a determinant variable for improving business performance. *Innovative Marketing*, 20(3), 28–41.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Massachusetts: Cengage.
- Jamal, A., Kizgin, H., Rana, N.P., Laroche, M., & Dwivedi, Y. (2019). Impact of acculturation, online participation, and involvement on voting intentions. *Government Information Quarterly*, 36, 510-519.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Karna, P. K. L. (2025). The Impact of Digital Marketing Strategies on Consumer Behavior in Nepal. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(1), 280-287.
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Kozachenko, E. (2025). Effectuation, causation, and CEO tenure: navigating SME performance in dynamic environments. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Retrieved August 12, 2025, from <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2024-0224>
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.
- Lungu, G. (2020). *A study of the factors preventing SMEs participation in the alternative stock market in Zambia*. (Master's of Accounting and Finance). The University of Zambia.
- Mikula, B., Vajdová, I., Koščák, P., & Jenčová, E. (2020). Learning and growth perspective in the balanced scorecard. In *2020, New Trends in Aviation Development (NTAD)* (pp. 174-178). IEEE.

- National Science and Technology Development Agency. (2024). *Study on Readiness for AI Adoption, 2024*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.etcha.or.th>. (in Thai)
- National Economic and Social Development Council. (2025). *Thailand's social outlook Q1/2025, Report*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.nesdc.go.th/nesdb_en/ewt_dl_link.php?
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Obaid, H. D. (2025). The role of interactive marketing in enhancing customer confidence: A study at Al-Hayat Pharmaceuticals. *World Economics and Finance Bulletin*, 45, 4-17.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2024). *SMESI Indoor Index 2024*. Retrieved December 7, 2024, from <https://www.sme.go.th/>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2024). *Results of MSME Promotion under the Action Plan of the Office of Small and Medium Enterprises Promotion*. Retrieved August 12, 2025, from <https://data.sme.go.th/dashboard/dashboard2>. (in Thai)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2025). *Number of entrepreneurs data*. Retrieved April 2, 2025, from <https://www.smebigdata.com/msme/dashboard-b?g=7>
- Ogunja, M., Shurong, Z., Ailing, L., Wang, Y., & Anim Mante, D. (2025). Analyzing LMX impact on organizational performance on SMEs: an integrated fuzzy reasoning approach. *Current Psychology*, 44, 2125–2140
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The impact of Covid-19 Movement Control Order on SMEs' businesses and survival strategies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 16(2), 90-103.

- Onngam, W., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effect of social media agility on performance of small and medium enterprises: moderating roles of firm size and environmental dynamism. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(6), 1611-1633.
- Öztürk, A. (2025). The impact of digital marketing and information technology capabilities on the marketing performance of SMEs in Türkiye. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(9s), 82-92.
- Peter, O., Pradhan, A., & Mbohwa, C. (2023). Industry 4.0 concepts within the sub-Saharan African SME manufacturing sector. *Procedia Computer Science*, 217, 846-855.
- Poi, G., & Sorbarikor, L. (2022). Revitalizing Strategic Agility in a Turbulent Environment: A Conceptual Discourse. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 10(01), 2844-2851.
- Prabhu, S., Ashok, P., Kanse, T., & Hallur, G. (2024). Virtual Marketplace Dynamics: Understanding Consumer Behavior on Business-to-Consumer Electronic-Commerce Platforms. In *2024 4th International Conference on Innovative Practices in Technology and Management (ICIPTM)* (pp. 1-6). IEEE.
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545.
- Putri, I. G. A. A. E., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BPR Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 347–360.
- Qiu, C. Q., & Man, M. M. K. (2023). The Challenges and Solutions for Digital Entrepreneurship Platforms in Enhancing Firm's Capabilities. *International Journal of Business and Management*, 16(11), 1-21.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766-3775.
- Sharma, G. D., Erkut, B., Jain, M., Kaya, T., Mahendru, M., Srivastava, M., & Singh, S. (2020). Sailing through the COVID19 crisis by using AI for financial market predictions. *Mathematical Problems in Engineering*, 2020(1), 1479507.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Soekarno, S., Magetsari, R. R. M. A., Mirzanti, I. R., & Lantu, D. C. (2020). Performance assessment framework for small and medium enterprises. *International Journal of Business and Globalisation*, 26(1-2), 57-70.
- Stojkić, Ž., & Bošnjak, I. (2019). An overview of performance measurement methods in SMEs. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 30, 518-524.
- Strauss, J. M. (2025). *Lead, Generative AI Strategy at Seer Interactive*. Retrieved April 2, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/jordanmstrauss>
- Sukresna, I., Mahfudz, M., & Ferdinand, A. T. (2018). The Impacts of Collaboration on Relational Performance: Evidence from Furniture SMEs in a Developing Country. In *The 1st Asia Conference on Business and Economic Studies (ACBES)*. 1,1-14. Journal of Asian Business and Economic Studies (JABES), University of Economics Ho Chi Minh City (UEH).
- Swami, Y. K. (2023). Why Every business needs a digital marketing strategy. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(1), 34-47.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Tarmeño-Bernuy, L. E., Cosme-Silva, O., & Rincón-Calvo, S. Y. (2025). Satisfaction and organizational commitment in job performance: A systematic review. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 51-63.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thailand’s Independent Online News Agency. (2024). *Thailand Faces a Life Skills Capital Crisis (Digital Literacy Below Standard at 74.1%)*. Retrieved July 24, 2025, from <https://thaipublica.org>. (in Thai)
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: a mixed-method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of Managerial Science, Springer*, 17(4), 1365-1398.
- Veleva, S., & Velev, M. (2023). The role of innovation for post-crisis recovery of small and medium-sized enterprises. *Strategies for Policy in Science and Education*, 31, 117-125.
- Wang, H. (2024). The impact of communication skills on work performance in team collaboration. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 121, 99-106.
- World Bank & Equitable Education Fund. (2024). *Fostering Foundational Skills in Thailand: From A Skills Crisis to a Learning Society*. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.worldbank.org>
- Wu, C. W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200(1), 123-142.

- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2024). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Zahoor, N., Khan, H., Donbesuur, F., Khan, Z., & Rajwani, T. (2024). Grand challenges and emerging market SMEs: The role of strategic agility and gender diversity. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 473–500.
- Zulkifli, Z., Hakim, A., Soekotjo, E., Yusuf, Samdin, Zaid, S., Saefuddin, D. T., Madjid, R., & Rommy, N. (2025). Digital Strategy, Digital Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation for Agricultural Business Sustainability: A Human Resource Management Review. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 13(1), 273-283