

ศักยภาพด้านดิจิทัลและความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบ  
ทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร\*

THE INFLUENCE OF DIGITAL-RELATED CAPABILITIES AND SUPPLY CHAIN  
AGILITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF  
SMALL RESTAURANTS IN BANGKOK



อัญชญา ลักษณะวีรามสิริ, ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร

Anchana Lakviramsiri, Tippiarat Laohavichien

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: fbustrl@ku.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพด้านดิจิทัลที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร โดยผ่านความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 140 ราย ที่เป็นบริษัทจำกัดขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน

ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพด้านดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยผ่านความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอิทธิพลทางตรงมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.609 มากกว่าอิทธิพลทางอ้อมที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.202 ผลที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางให้กับร้านอาหารขนาดเล็กในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเชิงพลวัต โดยเรียนรู้การเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามวุฒิภาวะ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**คำสำคัญ:** ความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน; ศักยภาพด้านดิจิทัล; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; ร้านอาหาร

## Abstract

This research aimed to study the effect of digital-related capabilities on the competitive advantage of small restaurants in Bangkok through supply chain agility. This is quantitative research. The research instrument was a questionnaire for collecting data from the sample sizes, which are 140 restaurants, registered as small companies limited in Bangkok. The stratified sampling was applied. The Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique was used to analyze data.

The results of this research showed that the digital-related capability has both direct and indirect positive affect on the competitive advantage through supply chain agility with a statistical significance of 0.05. The path coefficient of the direct effect showed a value of 0.609, which is more than the path coefficient of the indirect effect which showed a value of 0.202. The results of this study can be used as a guideline for small restaurants to adapt themselves to dynamic business environments by learning how to select the maturity of digital technology, together with developing digital technology skills to increase competitive advantage.

**Keywords:** Supply Chain Agility; Digital-related Capabilities; Competitive Advantage; Restaurant

## บทนำ

การเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนธุรกิจที่ได้รับข่าวสารจากหลากหลายแหล่งข้อมูลส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและการปรับตัวของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารทั่วโลกที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับอาหารที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ การดูแลสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งต้นทุนวัตถุดิบ แรงงาน และพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลถึงผู้ประกอบการต้องปรับตัวเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารจัดการกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อควบคุมต้นทุนและรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ (Citigroup, 2021) เมื่อพิจารณาสัดส่วนและรายได้ธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ร้อยละ 26.29 ของสถานประกอบการในภาคบริการ และมีรายได้รวม 204,517 ล้านบาท นับเป็นส่วนสำคัญของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย โดยรายได้ของร้านอาหารในกรุงเทพมหานครมีจำนวนมากที่สุด 173,952 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 85.05 และร้านอาหารขนาดเล็กในไทยมีสัดส่วนการตลาดสูงถึงร้อยละ 80 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564)

แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความชัดเจนที่ขึ้นอีกนับแต่เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-19 โดยเฉพาะร้านอาหารขนาดเล็กต้องปรับตัวและเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความอยู่รอด เพราะผลกระทบโดยตรงจากการล็อกดาวน์ที่จำกัดเวลาและพื้นที่การเปิดให้บริการ ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการนั่งรับประทานอาหารที่ร้าน ดังนั้น ช่องทางการประชาสัมพันธ์และการจำหน่ายหลักจึงเป็นช่องทางออนไลน์ ตั้งแต่รับออเดอร์ การติดต่อกับพนักงานที่มารับอาหาร การชำระค่าใช้จ่ายผ่านแอปพลิเคชันหรือบัญชีธนาคาร หรือในบางร้านอาหารยังรวมไปถึงการสั่งซื้อวัตถุดิบ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2564) ได้เก็บข้อมูลไว้พบว่า ผู้บริโภคสั่งอาหารจัดส่งที่บ้านมากกว่า 120 ล้านครั้งในปี 2564 เพิ่มขึ้น 3 เท่าเมื่อเทียบกับในปี 2562 (ก่อนโควิด-19) เพียง 35-45 ล้านครั้ง ทำให้มูลค่าตลาดการส่งอาหารไปส่งยังที่พัก (Food Delivery) ในปี 2564 โตจากปี 2563 กว่าร้อยละ 46.4 ตัวเลขนี้แสดงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีบทบาทกับกิจกรรมระหว่างธุรกิจร้านอาหารกับผู้บริโภคในห่วงโซ่อุปทาน

นอกจากปัญหาด้านการปรับตัวของธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการหลายรายยังประสบปัญหาด้านสภาพคล่องลดน้อยลง เกิดความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างงาน วัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศเกิดปัญหาด้านการขนส่งและการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทาน การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่ความรุนแรงเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านบริการจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย การปรับกลยุทธ์การดำเนินงานและการให้บริการ เรียนรู้และเข้าใจถึงการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลกับรูปแบบการให้บริการของร้าน ตระหนักถึงความสำคัญด้านความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานของร้านอาหาร จึงเป็นที่มาของการศึกษาศักยภาพด้านดิจิทัลและความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาของเทคโนโลยีให้เกิดเป็นความยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพด้านดิจิทัลที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครโดยผ่านความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานครที่จดทะเบียนนิติบุคคลก่อนปี พ.ศ. 2563 เป็นบริษัทจำกัด ขนาดเล็ก ประเภทธุรกิจ การบริการด้าน

อาหารในภัตตาคาร/ร้านอาหาร ตามนิยามของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (การจ้างงานต้องไม่เกิน 30 คน มีรายได้ไม่เกิน 50 ล้านบาทต่อปี) มีจำนวนทั้งสิ้น 3,630 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน (PLS-SEM) (Hair et al., 2017) จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอควรมีอย่างน้อย 130 ราย (10 เท่า x 13 ตัวแปร) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาทั้งหมด 140 ราย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจัดเก็บข้อมูล ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งหมด 4 ตอน โดยตอนที่ 1 – 3 เป็นคำถามที่มีลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 (น้อยที่สุด) จนถึงระดับ 5 (มากที่สุด) ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานของร้านอาหาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานสำหรับร้านอาหารในงานวิจัยนี้มีทั้งหมด 3 มิติ โดยปรับมาจาก López-Gamero et al. (2022) Sambamurthy et al. (2003) และ Felipe (2016) คือ ความคล่องตัวด้านลูกค้า ความคล่องตัวด้านผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ศักยภาพด้านดิจิทัลสำหรับร้านอาหาร ตัวแปรนี้ปรับมาจาก Nasiri et al. (2020) Kohli & Mekville (2019) และ Sjodin et al. (2016) คือ ความสามารถในการส่งเสริมบุคลากรด้านดิจิทัล และความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

ตอนที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหาร ตัวแปรนี้มาจากกรอบแนวคิดงานวิจัยของ Li et al. (2006) และ Liao et al. (2017) ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ราคา/ต้นทุน คุณภาพ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และเวลาในการออกสู่ตลาด

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของร้านอาหาร

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.67 ทุกข้อ และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นจากกลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา มากกว่า 0.70

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็นด้วยวิธีชั้นภูมิ โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากพื้นที่การปกครองในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ พื้นที่ชั้นใน 90 ร้าน พื้นที่ชั้นกลาง 37 ราย และพื้นที่ชั้นนอก 13 จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับสลากรายชื่อร้านอาหารเพื่อเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากเจ้าของร้าน หรือผู้จัดการร้านอาหาร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง เทคนิควิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วนด้วยโปรแกรม SmartPLS 4.0 โดยการวิเคราะห์โมเดลที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Peng & Lai, 2012)

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมาน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ข้อมูลทั่วไปของร้านอาหาร จำนวน 140 ราย วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา พบว่าส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 10 คน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.30 ส่วนใหญ่มีจำนวนโต๊ะของร้านอาหารอยู่ระหว่าง 11-20 โต๊ะ 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.30 ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารที่ตั้งอยู่บนพื้นที่หรือในอาคารที่เป็นของตนเอง หรือเช่า หรือเช่ามาทำกิจการ 85 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.70 ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารระดับกลาง 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.90

#### การวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมาน

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด และแบบจำลองเชิงโครงสร้าง ดังนี้

**1. การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) การทดสอบความเที่ยงและความตรงจาก 3 เกณฑ์ (Hair et al., 2019) ดังนี้**

1.1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loading) กำหนดค่าของตัวแปรวัดไม่ควรต่ำกว่า 0.708 พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปร ราคา/ต้นทุน (CA1) มีค่า 0.512 และความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ (CA3) มีค่า 0.651 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากแบบจำลองและประมวลผลใหม่ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกของทุกตัวแปรวัดที่เหลือมีค่ามากกว่า 0.708 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 1

1.2 การทดสอบความเที่ยงของข้อมูล (Reliability Analysis) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคต้องมากกว่า 0.70 และค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง อยู่ระหว่าง 0.7-0.9 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทุกตัวแปร โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	Outer Loadings รอบแรก	ตัวบ่งชี้	Outer Loadings รอบสอง	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_A)	AVE
ศักยภาพด้านดิจิทัล (DC)	DC1	0.918	DC1	0.918	0.830	0.833	0.854
	DC2	0.930	DC2	0.930			
ความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน (SCA)	SCA1	0.882	SCA1	0.883	0.737	0.768	0.651
	SCA2	0.748	SCA2	0.739			
	SCA3	0.787	SCA3	0.792			
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)	CA1	0.512	CA1	ตัดออก	0.800	0.801	0.718
	CA2	0.793	CA2	0.760			
	CA3	0.651	CA3	ตัดออก			
	CA4	0.842	CA4	0.912			
	CA5	0.815	CA5	0.863			

1.3 การทดสอบค่าความตรงของข้อมูล (Validity) พิจารณาจากค่าความตรงเชิงเหมือน โดยวัดจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.50 ทั้งก่อนและหลังตัดตัวแปร โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 1

สำหรับการตรวจสอบค่าความตรงเชิงจำแนกของมาตรวัดแต่ละโครงสร้างจาก 2 เกณฑ์ ได้แก่ (1) เกณฑ์ Fornell & Larcker (1981) พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝง (ตัวหนาแนวทแยง เมื่อเทียบกับตัวเลขฝั่งซ้ายมือ) สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้น กับตัวแปรแฝงอื่น เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (2) ค่า HTMT ที่แสดงค่าอยู่เหนือตัวเลขแนวทแยงทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 0.9 (0.811, 0.697, 0.638) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยเกณฑ์ Fornell-Larcker และ HTMT

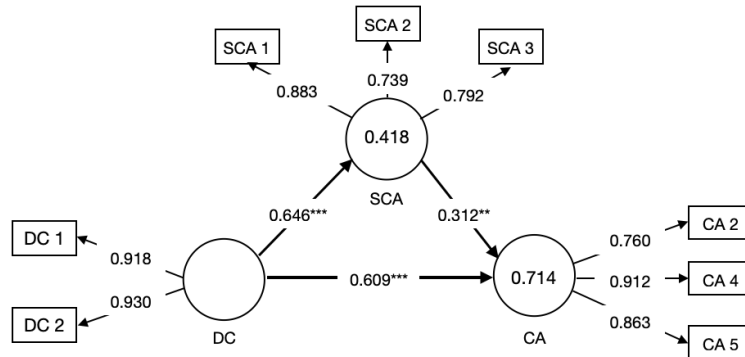
ตัวแปรแฝง	CA	DC	SCA
CA	<b>0.847</b>	0.811	0.697
DC	0.663	<b>0.924</b>	0.638
SCA	0.557	0.517	<b>0.807</b>

## 2. การวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

การหาความสัมพันธ์ของ 3 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพด้านดิจิทัล (DC) ความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน (SCA) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่นำมาใช้ในกรอบการวิจัย ผู้วิจัยทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุในแบบจำลองโครงสร้างด้วยค่า VIF ของทุกตัวแปรมีค่าต่ำกว่า 5.00 (Hair et al., 2019)

การวิเคราะห์อิทธิพลของเส้นทางระหว่างตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ที่มีค่ามากที่สุด คือ DC มีอิทธิพลทางบวกต่อ SCA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

0.05 (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.646) สำหรับศักยภาพด้านดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่านส่งผลกระทบทางอ้อมแบบบางส่วนเท่ากับ 0.202 (มาจาก  $0.646 \times 0.312$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังแสดงในภาพที่ 1 และตารางที่ 3



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของงานวิจัย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของเส้นทางความสัมพันธ์ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

เส้นทางอิทธิพล	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง	t-value	p-value
DC -> CA	0.609	3.990	0.000***
DC -> SCA	0.646	7.415	0.000***
SCA -> CA	0.312	2.072	0.038**
DC -> SCA -> CA	0.202	1.965	0.049**

หมายเหตุ \*\*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 \*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สำหรับการประเมินพลังในการอธิบาย ที่พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจ ( $R^2$ ) ในการอธิบายความแปรปรวนของแต่ละตัวแปรตามนั้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) เท่ากับ 0.502 มีพลังในการอธิบายอยู่ในระดับปานกลาง และค่าสัมประสิทธิ์ในการตัดสินใจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความคล่องตัวในห่วงโซ่อุปทาน (SCA) เท่ากับ 0.267 มีพลังในการอธิบายอยู่ในระดับต่ำตามเกณฑ์ของ Chin (1998)

## อภิปรายผลการวิจัย

ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครมา จากประเด็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เวลาในการออกสู่ตลาด และคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Pappas et al. (2018) และ Street et al. (2017) ที่พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความ ได้เปรียบธุรกิจขนาดใหญ่ด้วยขนาดที่เล็กกว่าทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่ง เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสร้างความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความรู้ นวัตกรรม และ การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเข้าใจในศักยภาพธุรกิจตนเอง เข้าใจลูกค้า และเข้าใจคู่แข่ง เพื่อสร้างความแตกต่างและโดดเด่นให้ธุรกิจได้ (Nambisan et al., 2017; Nylén & Holmström, 2015)

สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของเส้นทางระหว่างตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ศักยภาพด้านดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความคล่องตัวในห่วงโซ่ อุปทานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหาร ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับผลการศึกษาของธงไชย สุรินทร์วางกูร และสุธา พงศ์ถาวรภิญโญ (2560) ที่พบว่า การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจะสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ รวมถึงจะช่วยลดทรัพยากรในการดำเนินงานของธุรกิจ และสามารถนำไปสู่ขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ผู้ประกอบการมีความได้เปรียบคือการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรจะสามารถสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลและการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบภายในห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร (Prajogo & Olhager, 2012; Wu et al., 2006)

ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความคล่องตัวใน กระบวนการทำงานของห่วงโซ่อุปทานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของธุรกิจ กระจายความ เสี่ยงของวัตถุดิบโดยการเพิ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่หลากหลาย ขยายบริษัทคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน ให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น เป็นการเพิ่มความคล่องตัวใน กระบวนการทำงานของห่วงโซ่อุปทาน (Aslam et al., 2018) ที่ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลมา สนับสนุนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การตรวจสอบการไหลของวัตถุดิบและสารสนเทศระหว่าง ห่วงโซ่ และความรวดเร็วที่ให้ความสำคัญกับการลดการใช้เวลาในขั้นตอนต่าง ๆ ของ กระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน (Lopes et al., 2020) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบ บริการที่ลูกค้าให้ความสำคัญและยอมจ่าย (Hugos, 2018)

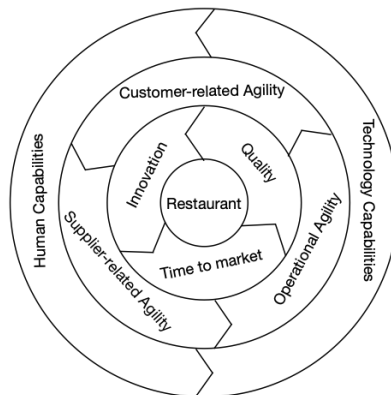
การสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานให้ธุรกิจปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมสามารถดำเนินการผ่านการพัฒนาสินค้า บริการ และ กระบวนการใหม่ (Zhu & Huang, 2012) การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของ



ธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญในการช่วยให้ร้านอาหารสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Subramanian et al. (2016) ที่กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจากห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวเนื่องกับการให้บริการที่ดีเพื่อมุ่งสู่ความพึงพอใจของลูกค้า (Jamkhaneh et al., 2018) ผ่านการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเพิ่มศักยภาพด้านดิจิทัลของร้านอาหารผ่านการส่งเสริมทักษะแก่บุคลากร และการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยให้ร้านอาหารตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้ (Nasiri et al., 2020; Kohli & Mekville, 2019; Sjodin et al., 2016)

### องค์ความรู้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้จากการวิจัยมาสร้างแบบจำลองการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กในการตอบวัตถุประสงค์ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็ก  
ในกรุงเทพมหานคร

ธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครเป็นธุรกิจที่มีเอกลักษณ์ไม่เหมือนกับภูมิภาคอื่น เนื่องจากเป็นเมืองหลวงและเป็นศูนย์กลางทางธุรกิจที่มีการเคลื่อนย้ายประชากรทำให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านอาหาร ร้านอาหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มลูกค้า ลักษณะพื้นที่ ทำเลที่ตั้ง ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง (Technology Capabilities) กับรูปแบบธุรกิจของร้านอาหารทั้งด้านงบประมาณ ความง่ายในการใช้งาน การอบรมใช้งาน และด้านการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งาน รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (Human Capabilities) ของร้านอาหารให้เกิดการเรียนรู้

มีความสามารถในการใช้งาน และยอมรับการเข้าสู่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัลในเวลาเดียวกัน อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างครบวงจร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer-related Agility) และการบริหารจัดการภายในร้านอาหาร (Operational Agility) เป็นหลัก ส่วนประเด็นการประสานงานกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier-related Agility) ที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือ นั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายธุรกิจร้านอาหารในการสร้างคุณภาพของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ประสบความสำเร็จอย่างครบวงจร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารขนาดเล็กที่มีการจดทะเบียนบริษัทจำกัดในกรุงเทพมหานครเน้นไปที่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Innovation) เวลาในการออกสู่ตลาด (Time to Market) และคุณภาพ (Quality) ของวัตถุดิบของอาหารและการให้บริการอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวในการเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลายเพื่อให้สามารถเลือกใช้งานเทคโนโลยีที่เหมาะสม คู่แข่งกับงบประมาณที่ต้องลงทุนไป และพัฒนาทักษะกับพนักงานเพื่อให้สามารถใช้งาน เพิ่มความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เมื่อมีการขยายผลที่มีความสำเร็จหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอาจนำไปกำหนดเป็น แนวทางสนับสนุนนโยบายเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กได้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาร้านอาหารที่ไม่ได้จดทะเบียนนิติบุคคล เช่น สตรีทฟู้ด หรือร้านอาหารในชุมชนในแง่มุมมองของการส่งเสริมอัตลักษณ์ของร้านอาหารควบคู่ไปกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2565). *ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลปี 2563*. สืบค้น 18 ธันวาคม 2565, จาก [www.dbd.go.th/more\\_news.php?cid=1692](http://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=1692)
- ธงไชย สุรินทร์วรารังกูร และสุธา พงศ์ถาวรภิญโญ. (2560). ธุรกิจโรงแรมในพื้นที่กรุงเทพมหานครกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งเสริมการขาย. *วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม*, 4(1), 75-83.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). ปี 2563 ธุรกิจร้านอาหารเผชิญกับโจทย์ท้าทายสูงและรูปแบบการแข่งขันที่เปลี่ยนไปคาดมีมูลค่า 4.37-4.41 แสนล้านบาท. *กระแสดูแลธุรกิจ*, 26(3067), 1-5.

- \_\_\_\_\_. (2564). Food Delivery ปี 2565 ขยายตัวต่อเนื่อง ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันรุกพื้นที่ต่างจังหวัดขยายฐานลูกค้าใหม่. *กระแสดารศรี*, 27(3289), 1-5.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). *แผนปฏิบัติการของ สสว. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- Aslam, H., et al. (2018). Dynamic supply chain capabilities How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(10), 1-33.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In George A. Marcoulides (ed.). *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Citigroup. (2021). *Disruption, Digitization, Resilience: The Future of Asia-Pacific supply chains*. Retrieved August 15, 2022, from <https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/eco128citisupply>
- Felipe, C. M., et al. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair J. F., et al. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). LA: Sage.
- Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Wiley.
- Jamkhaneh, H. B., et al. (2018) Excellence criteria of services supply chain in management consulting institutes of Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(1), 42-65.
- Kohli, R. & Mekville, N. P. (2019). Digital Innovation: A Review and Synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.

- Li, S. , et al. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Management Science*, 34(2), 107-124.
- Liao, S.H., et al. (2017). Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*, 191(2017), 143–153.
- Lopes, D. S. J., et al. (2020). Sustainability of supply chains in the wake of the coronavirus ( COVID- 19/ SARS- CoV- 2) pandemic: lessons and trends. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 3(2), 117-122.
- López-Gamero, M. D., et al. (2022). Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2023(30), 548-562.
- Nambisan, S., et al. (2017). Digital innovation management: reinventing innovation management re- search in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Nasiri, M., et al. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: the mediating effect of performance measurement systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(12), 1393-1406.
- Nylén, D., & Holmstrom, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67.
- Pappas, I. O., et al. (2018). Big data and business analytics ecosystems: Paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16(3), 479–491.
- Peng, D. & Lai, F. (2012) Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research. *Journal of Operations Management*, 30, 467-480.
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522.

- Sambamurthy, V., et al. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Sjodin, D., et al. (2016). Capability configurations for advanced service offerings in manufacturing firms: Using fuzzy set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 5330–5335.
- Street, C. T., et al. (2017). Strategic alignment in SMEs: Strengthening theoretical foundations. *Communications of the Association for Information Systems*, 40(20), 420-442.
- Subramanian, N., et al. (2016). 4th Party logistics service providers and industrial cluster competitiveness: Collaborative operational capabilities framework. *Industrial Management & Data Systems*, 116(7), 1303-1330.
- Wu, F., et al. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493–504.
- Zhu, Z. & Huang, F. (2012). The Effect of R&D Investment on Firms' Financial Performance: Evidence from the Chinese Listed IT Firms. *Modern Economy*, 3(8), 915-919.

