

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของ
ธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย

The Relationship Between Dynamic Adaptive Capability and
Organizational Survival of Online Shop Business in Thailand

Received: December 29, 2025

Revised: April 25, 2025

Accepted: June 23, 2025

ชุตติกร ปรงเกียรติ¹ พรหมจิรา เจาลา² และ เฉลิมเจษฎ์ สมานุหัต³

Chutikorn Prungkiat, Promchira Chaola

and Chalemjade Samanuhat

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย 205 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามออนไลน์ที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และ การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่ระดับความอยู่รอดของธุรกิจอยู่ในระดับมาก 2) ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความอยู่รอดของธุรกิจ และ 3) ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร และ ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

คำสำคัญ: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต ความอยู่รอดของธุรกิจ ธุรกิจร้านค้าออนไลน์

^{1,2,3} คณะเทคโนโลยีการจัดการ มทร.อีสาน วิทยาเขตสุรินทร์; Management Department, Faculty of Management Technology, RMUTL Surin Campus; Email: chutikorn.pr@rmuti.ac.th¹, promchira.ch@rmuti.ac.th², chalemj.sa@gmail.com³

ABSTRACT

In this research investigation, the researchers examine 1) the level of dynamic adaptive capability and organizational survival; investigate 2) the relationship between dynamic adaptive capability and organizational survival; and study 3) dynamic adaptive capability affecting organizational survival of the online shop business in Thailand.

The technique of quantitative research was employed with the members of the sample population consisting of 205 online shop operators in Thailand using the techniques of stratified and simple random sampling. The research instrument was a validated online questionnaire with established reliability. Data were analyzed using descriptive statistics of percentage, mean, and standard deviation. The technique of Pearson's correlation coefficient was employed. The hypothesis test was conducted using multiple regression analysis.

Findings are as follows; 1) The respondents exhibited overall dynamic adaptive capability at a high level in descending order in the following aspects: flexible marketing orientation; administrative innovation; change learning competency; efficiency of the information technology system; and corporate practice proactiveness. The organizational survival was also at a high level. 2) All aspects of dynamic adaptive capability positively correlated with organizational survival. 3) The three aspects of dynamic adaptive capability of flexible marketing orientation; corporate practice proactiveness; and change learning competency positively affected organizational survival at the statistically significant level of 0.05.

Keywords: Dynamic Adaptive Capability, Organizational Survival, Online Shop Business

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า มูลค่าตลาดของธุรกิจอี-คอมเมิร์ซในประเทศไทยในปี 2566 มีมูลค่าอยู่ที่ 634,000 ล้านบาท และคาดว่าจะมูลค่าตลาดจะเพิ่มขึ้นถึง 700,000 ล้านบาทในปีถัดไป (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) การเติบโตนี้ได้รับแรงผลักดันจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความนิยมในการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มอี-คอมเมิร์ซ ซึ่งปัจจุบันมีผู้บริโภคถึงร้อยละ 67 เลือกใช้ช่องทางออนไลน์ในการซื้อปัจจัย และจำนวนธุรกิจอี-คอมเมิร์ซที่ได้รับการจดทะเบียนใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงการขยายตัวของตลาดและการเติบโตของผู้ประกอบการในธุรกิจอี-คอมเมิร์ซในประเทศไทยอย่างชัดเจน

(กองข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) การเติบโตของธุรกิจออนไลน์ในประเทศไทยส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยการทำธุรกิจออนไลน์ที่สะดวกและรวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการ (อรดา รัชตานนท์ และคณะ, 2566) แพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เช่น ช้อปปี้ (Shopee) และลาซาด้า (Lazada) เป็นตัวอย่างที่เด่นชัดของการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยในปี 2566 มีผู้ประกอบการที่เข้าร่วมจำหน่ายสินค้าบนแพลตฟอร์มเหล่านี้รวมกันมากกว่าหนึ่งล้านร้านค้า การเติบโตของการค้าออนไลน์ไม่ได้จำกัดเฉพาะการขายสินค้าออนไลน์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างโอกาสให้กับผู้ประกอบการทั้งในระดับเล็กและขนาดใหญ่ในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ ครอบคลุมทั้งธุรกิจขายปลีก บริการอาหาร ความงาม และการท่องเที่ยว (อรดา รัชตานนท์ และคณะ, 2566) การเติบโตนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในตลาดอี-คอมเมิร์ซ ซึ่งส่งผลกระทบกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจออนไลน์ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก ในปัจจุบันธุรกิจออนไลน์ต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายทั้งในด้านเทคโนโลยีและการตลาด การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงในการรักษาความอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว

ความสามารถในการปรับตัวและพลวัตของธุรกิจในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของธุรกิจ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง (Putritamara et al., 2023) ธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทยต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและแนวโน้มตลาดได้อย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาความสามารถในการเข้าถึงตลาดและความเชื่อมั่นของลูกค้า การปรับตัวเชิงพลวัตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ และปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจตามความต้องการของตลาด (González-Varona et al., 2021) ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรมีความสำคัญต่อกลยุทธ์การบรรลุเป้าหมายและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Teece et al., 1997) การยกระดับและพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Açıkdilli & Ayhan, 2013) การอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ หมายถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการปรับตัวและพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและยกระดับความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(Bari et al., 2022) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการตลาดจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความเข้าถึงตลาดและความเชื่อมั่นของลูกค้า (Chen & Zhang, 2015)

แม้ว่าความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตจะได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางแล้ว แต่ยังมีช่องว่างทางการวิจัยในแง่ของบริบทธุรกิจร้านค้าออนไลน์และการศึกษาความสามารถใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาในบริบทของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทยยังคงมีพื้นที่ที่ต้องสำรวจเพิ่มขึ้น ในแง่ของการเชื่อมโยงความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตกับความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยเฉพาะในแง่ของการปรับกลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภค การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย เพื่อเสนอแนวทางในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ การกำหนด กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่ และการปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดออนไลน์ การศึกษาในครั้งนี้จะช่วยเพิ่มความเข้าใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจออนไลน์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities theory) เป็นแนวคิดที่สำคัญในด้านการจัดการและกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการค้าและการแข่งขันในตลาด (Teece, et al., 1997) โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2009) ทำให้ทฤษฎีนี้เป็นกรอบสำคัญในการอธิบายการปรับตัวขององค์กรในสถานะที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลง

อยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความยืดหยุ่นในการปรับตัว การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ในการศึกษาจะเน้นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีช่องว่างในการศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในบริบทของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย โดยงานวิจัยที่ผ่านมาเน้นไปที่ธุรกิจดั้งเดิมหรือธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายในตลาดออนไลน์ของประเทศไทย

ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต และ ความอยู่รอดของธุรกิจ (Dynamic adaptive capability & Organizational survival) ในบริบทของธุรกิจยุคปัจจุบัน ความสามารถในการ ‘อยู่รอด’ ขององค์กรได้กลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงที อาจส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Freeman, 1977) ทั้งนี้ ความอยู่รอดขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำรงอยู่และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตเศรษฐกิจ การแข่งขัน หรือแรงกดดันจากตลาด (Freeman, 1977; Parnell, 2017) จากผลการวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม (Cefis & Marsili, 2006; Choi & Shepherd, 2004) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที

ในมิตินี้ แนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จึงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงขีดความสามารถขององค์กรในการปรับโครงสร้างภายใน ผนวกรวมทรัพยากร และสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อตอบสนองบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Teece et al., 1997) ขณะที่ความสามารถการปรับตัว (Adaptive Capability) เน้นไปที่ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระบวนการ และการจัดการภายในองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Staber & Sydow, 2002) เมื่อแนวคิดทั้งสองนี้ถูกผสมผสานเข้าด้วยกัน เป็น ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Capability) จึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการ

ปรับปรุงทรัพยากร กระบวนการ และกลไกภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขัน (Teece et al., 1997; Wang & Ahmed, 2007)

องค์กรที่มีความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต จะสามารถวิเคราะห์และตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็ว ปรับกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ สร้างนวัตกรรมหรือความได้เปรียบในการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Zollo & Winter, 2002) โดยองค์กรธุรกิจที่สามารถผนวกรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ถ่ายโชนและปรับใช้ทรัพยากรได้อย่างยืดหยุ่น จะมีแนวโน้มที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในระยะยาวได้สูงกว่าองค์กรที่ขาดคุณลักษณะเหล่านี้ (Teece, 2012) กรอบแนวคิดในงานวิจัยที่ผ่านมา มักแบ่งความสามารถเชิงพลวัตออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก (Afuah, 2003; Cohen & Levinthal, 1990; Staber & Sydow, 2002; Teece, 2007) ได้แก่ 1) การรับรู้ (Sensing) 2) ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) และ 4) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของธุรกิจปัจจุบันซึ่งมีความผันผวน ซับซ้อน และไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ที่ทวีความรุนแรง คณะผู้วิจัยจึงได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต โดยต่อยอดจากกรอบแนวคิดดั้งเดิม และออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรยุคใหม่ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. ศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Change learning competency)

ศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงคือความสามารถขององค์กรในการรับรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว (Bennett & Lemoine, 2014; Hult et al., 2004;) องค์กรที่มีศักยภาพนี้สามารถปรับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสมเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Bennett & Lemoine, 2014) ธุรกิจที่มีศักยภาพนี้จะมีความยืดหยุ่นและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Dodgson et al., 2008) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน นำไปสู่ สมมติฐานที่ 1: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

2. การดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร (Corporate practice proactiveness)

การดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง การริเริ่มการกระทำที่เน้นการค้นหาทางเลือกและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Damanpour, 2010; Lumpkin & Dess, 2001) การดำเนินงานเชิงรุกช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างการเติบโตในสถานะที่ท้าทาย (Doz & Kosonen, 2010) นำไปสู่ สมมติฐานที่ 2: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

3. การมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น (Flexible marketing orientation)

การมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงในตลาดขององค์กร (Day, 1994; Narver & Slater, 1990) การปรับตัวขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทที่ตลาดมีความไม่แน่นอนสูง การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตทางธุรกิจ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) นำไปสู่ สมมติฐานที่ 3: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่นส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

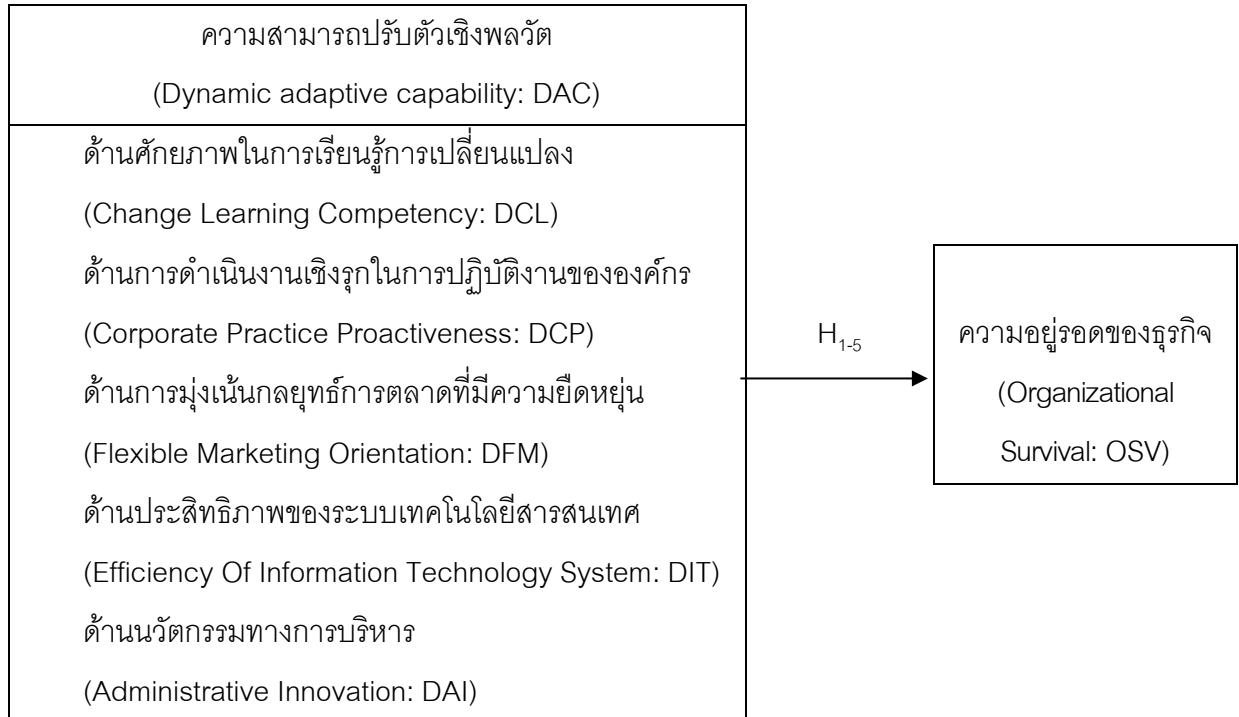
4. ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Efficiency of information technology system)

ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (เบญจพร เชื้อแก้ว และ วิจิต คุ้มกัน, 2567) การใช้เทคโนโลยีช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Narver & Slater, 1990) นำไปสู่ สมมติฐานที่ 4: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

5. นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative innovation)

นวัตกรรมทางการบริหารคือการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม (Drucker, 1999; Rogers, 2003) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Damanpour, 2010) การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารช่วยสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม (Christensen, 1997) นำไปสู่ สมมติฐานที่ 5: ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตด้านนวัตกรรมทางการบริหารส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือผู้ประกอบการที่ได้รับเครื่องหมายรับรองพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 106,494 ราย (กรมธุรกิจการค้า, 2567) โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 ราย ถูกคำนวณจากสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สำหรับกรณีที่ทราบขนาดประชากร การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกสัดส่วนของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ ตาม 8 หมวดหมู่ของเครื่องหมายรับรองพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ 1) แฟชั่น เครื่องแต่งกาย 2) การแพทย์ สุขภาพ 3) อาหาร เบเกอรี่ เครื่องดื่ม 4) เครื่องอุปโภค บริโภค 5) คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ไอที 6) เกมส์ ของเล่น 7) ท่องเที่ยว จองตั๋ว และ 8) หมวดหมู่อื่น ๆ (กรมธุรกิจการค้า, 2567) เมื่อกำหนดจำนวนในแต่ละชั้นแล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยเลือกหมายเลขรายชื่อในแต่ละชั้นภูมิแบบสุ่ม เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของแต่ละหมวดหมู่โดยไม่มีอคติ

เครื่องมือในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งถูกพัฒนาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1-2 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งรวบรวมข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย โดยใช้การวัดผลแบบมาตราเรียงอันดับ (Nominal scale) จำนวน 9 ข้อ และ ตอนที่ 3 - 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบสเกลทศนิยม (Likert scale) 5 ระดับ และใช้การวัดแบบมาตราอัตราภาค (Interval scale) จำนวน 25 ข้อ

2. การวัดคุณลักษณะตัวแปรอิสระ ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต (DAC) แบ่งเป็น 5 ด้าน รวมทั้งหมด 25 ข้อ ได้แก่ (1) ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (DCL) วัดจากความเร็วในการเรียนรู้การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการนำความรู้ใหม่ไปใช้ (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002) ข้อคำถาม 4 ข้อ (2) ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร (DCP) วัดจากความสามารถในการวางแผนล่วงหน้า การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่ม และการปรับกลยุทธ์ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007) ข้อคำถาม 4 ข้อ (3) ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น (DFM) วัดจากความสามารถด้านความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ การตอบสนองต่อลูกค้า การปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ตลาด ความคิดสร้างสรรค์ในกลยุทธ์การตลาด และการใช้ข้อมูลตลาดในการตัดสินใจ (Day, 1994; Narver et al., 2004) ข้อคำถาม 5 ข้อ (4) ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (DIT) วัดจากความเสถียรของระบบ การเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว ความปลอดภัยของข้อมูล และการปรับปรุงระบบ (Barney, 1991; Henderson & Venkatraman, 1993) ข้อคำถาม 4 ข้อ และ (5) ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร (DAI) วัดจากความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ (Damanpour, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995) ข้อคำถาม 4 ข้อ และ ตัวแปรตาม ความอยู่รอดของธุรกิจ (OSV) วัดจากความสามารถของธุรกิจในการเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด และความสามารถในการแข่งขัน มีข้อคำถาม 4 ข้อ (Miller & Friesen, 1983; Porter, 1985)

3. คุณภาพของเครื่องมือ คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยการใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ตามวิธีการที่เสนอโดย Rovinelli and Hambleton (1977) โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนตามระดับ (+1, 0, -1) โดย +1 หมายถึง ข้อคำถามตรงตามขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด, 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ, และ -1 หมายถึง ไม่

ตรงตามขอบเขตเนื้อหา ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ≥ 0.5 และข้อคำถาม 2 ข้อไม่ผ่านเกณฑ์ จึงตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก ทำให้เหลือข้อคำถามที่มีความสอดคล้องและยอมรับได้จำนวน 25 ข้อ ในส่วนของความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการร้านค้าออนไลน์ที่ไม่ใช่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร (Factor Loading) อยู่ในช่วง 0.557–0.949 โดยมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากกว่า 0.4 (Hair et al., 2006) และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) อยู่ในช่วง 0.705–0.863 ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูงตามเกณฑ์ที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปยังผู้ประกอบการที่มีเครื่องหมายรับรองผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านทางเว็บไซต์และอินเทอร์เน็ต ได้รับแบบสอบถามที่ถูกต้องและครบถ้วนจำนวน 205 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 53.39 ของแบบสอบถามทั้งหมด การตอบกลับนี้สูงกว่าร้อยละ 50 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (นิสาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์, 2562) การเก็บข้อมูลดำเนินการเป็นระยะเวลา 30 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เช่น การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อสรุปและแสดงภาพรวมของข้อมูลที่รวบรวมได้ 2) การวิเคราะห์ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยคะแนนของแบบสอบถามถูกกำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง น้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง น้อย ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มาก และค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มากที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) และ (3) สถิติทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยสมการที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ $OSV = \beta_0 + \beta_1 DCL + \beta_2 DCP + \beta_3 DFM + \beta_4 DIT + \beta_5 DAI + \epsilon$

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย 205 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง 150 คน (ร้อยละ 73.17) มีอายุ 21-30 ปี 137 คน (ร้อยละ 66.83) สถานภาพโสด 140 คน (ร้อยละ 68.29) ระดับการศึกษาปริญญาตรี 130 คน (ร้อยละ 63.42) เงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท 146 คน (ร้อยละ 71.22) กลุ่มตัวอย่างอยู่ในธุรกิจร้านค้าออนไลน์ครบทั้ง 8 หมวดหมู่ ส่วนใหญ่อยู่ในประเภทแฟชั่นและเครื่องแต่งกาย 75 คน (ร้อยละ 36.59) รองลงมาประเภทสุขภาพและความงาม 45 คน (ร้อยละ 22.95) เป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี 105 คน (ร้อยละ 51.22) มีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 15 คน 134 คน (ร้อยละ 65.37) และมีทุนในการดำเนินงานต่ำกว่า 500,000 บาท 67 คน (ร้อยละ 32.68) รองลงมา 500,000-1,000,000 บาท 66 คน (ร้อยละ 32.20)

1. ระดับและความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย

ตารางที่ 1 : การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตและความอยู่รอดของธุรกิจ

ตัวแปร	DAC					OSV
	DCL	DCP	DFM	DIT	DAI	
$\bar{X}$	4.046	3.866	4.116	4.029	4.055	3.962
S.D.	0.584	0.555	0.599	0.616	0.579	0.628
DCL	-	0.554*	0.595*	0.679*	0.731*	0.580*
DCP		-	0.451*	0.571*	0.568*	0.477*
DFM			-	0.551*	0.606*	0.538*
DIT				-	0.741*	0.527*
DAI					-	0.581*
OSV						-

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.022, S.D. = 0.539) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น ($\bar{X}$ = 4.116, S.D. = 0.599) 2) ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร ($\bar{X}$ = 4.055, S.D. = 0.579) 3) ด้านศักยภาพ

ในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.046, S.D. = 0.584) 4) ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}$ = 4.029, S.D. = 0.616) และ 5) ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.866, S.D. = 0.555) กลุ่มตัวอย่างมีระดับความอยู่รอดของธุรกิจ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.962, S.D. = 0.628)

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 พบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตทุกด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (0.580) ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร (0.477) ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น (0.538) ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (0.527) และ ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร (0.581) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความอยู่รอดของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.451-0.741 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ (-0.800 ถึง 0.800) แสดงว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) (Stevens, 1992)

2. ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ในประเทศไทย

ตาราง 2 การทดสอบสมมติฐานความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต	ความอยู่รอดของธุรกิจ		t	p-value	VIF
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			
ค่าคงที่ (a)	1.536	0.041	0.000		
ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง	0.270	0.116	2.331	0.021*	8.009
ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร	0.158	0.067	2.372	0.019*	2.650
ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น	0.259	0.071	3.646	0.001*	3.005
ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	-0.122	0.125	-0.979	0.329	9.225
ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร	0.313	0.163	1.921	0.056	15.835
F=79.215, p= 0.001, Adjusted R ² = 0.657					

*ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต 3 ด้าน ส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (β = 0.270, p = 0.021) ด้านการดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร (β = 0.158, p = 0.019) และด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์

การตลาดที่มีความยืดหยุ่น ($\beta = 0.259, p = 0.001$) ดังนั้น สามารถยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 ได้ ในขณะที่ ด้านประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = -0.122, p = 0.329$) และด้านนวัตกรรมทางการบริหาร ($\beta = 0.313, p = 0.056$) ไม่แสดงผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ จึงไม่สามารถยอมรับสมมติฐานที่ 4 และ 5 ได้ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่า โมเดลถดถอยที่ประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความอยู่รอดของธุรกิจร้านค้าออนไลน์ได้ร้อยละ 65.7 (Adjusted $R^2 = 0.657, F = 79.215, p < 0.05$)

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตในระดับมาก ในทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น องค์การให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Keller (2016) และ วัลย์จรรยา วิระกุล (2563) ที่เน้นย้ำว่าการปรับกลยุทธ์การตลาดให้ยืดหยุ่นและตอบโจทยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (2) นวัตกรรมทางการบริหาร องค์การเน้นการพัฒนาแนวทางใหม่และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Rogers (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทของนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการแข่งขันระยะยาว 3) ศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และปรับตัวอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร ตรงกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เห็นว่าองค์กรที่มีศักยภาพในการเรียนรู้สามารถพัฒนาและยืนหยัดในตลาดได้ 4) ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (2008) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ (5) การดำเนินงานเชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร องค์การมีการวางแผนเชิงรุกและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ออกัสในการเติบโตและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Teece, et al. (1997) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินงานเชิงรุกในการปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังแสดงถึงความสามารถในการอยู่รอดของธุรกิจในระดับมาก โดยมีลักษณะเด่น เช่น การมีคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องจากลูกค้า การมีสินค้าและบริการคุณภาพ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่เน้นการรักษาฐานลูกค้าประจำและการสร้างความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความมั่นคงทางธุรกิจ การรักษาฐานลูกค้าประจำและ

การสร้างเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ช่วยเสริมโอกาสทางการตลาดและความมั่นคงในธุรกิจ การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเชิงรุก และการมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่ยืดหยุ่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และวางกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดและแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับ Kotter (1996) ที่เน้นความสำคัญของการปรับตัวและการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคงขององค์กร และ Day (1994) ที่ชี้ว่ากลยุทธ์การตลาดที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การดำเนินงานเชิงรุกยังเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นของธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ตามแนวคิดของ Teece et al. (1997) ที่กล่าวถึงบทบาทของการวางแผนเชิงรุกและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างขีดความสามารถในการปรับตัว เช่นเดียวกับ Eisenhardt and Martin (2000) ที่เน้นว่าองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ การวางแผนล่วงหน้า และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ จะสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต 3 ด้านส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นกลยุทธ์การตลาดที่ยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Day (1994) 2) การดำเนินงานเชิงรุก ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม Teece et al. (1997) และ 3) ศักยภาพในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการตอบสนองต่อโอกาสใหม่ๆ ตามแนวคิดของ Teece et al. (1997) เกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตในอีกสองด้าน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) นวัตกรรมทางการบริหาร ไม่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแม้จะมีบทบาทในการสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถสร้างความยืดหยุ่นได้ทันท่วงทีในระยะสั้น ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Eisenhardt and Martin (2000) ที่ระบุว่า ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นช่วยเสริมความสามารถในการปรับตัวในระยะยาว แต่ผลการศึกษาชี้ว่าไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในระยะสั้นเมื่อเทียบกับการปรับ

กลยุทธ์การตลาดและการดำเนินงานเชิงรุก ยังคงมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การปรับตัวในระยะสั้นโดยเฉพาะในเรื่องของการตอบสนองอย่างรวดเร็วผ่านกลยุทธ์การตลาดที่ยืดหยุ่นและการดำเนินงานเชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความสามารถปรับตัวเชิงพลวัตในด้านต่าง ๆ เช่น ศักยภาพในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเชิงรุก และกลยุทธ์การตลาดที่มีความยืดหยุ่น ส่งผลเชิงบวกกับความอยู่รอดของธุรกิจออนไลน์ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์สามารถสรุปได้ ดังนี้ (1) เชี้นโยบาย หน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมการจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อยด้านการวิเคราะห์ตลาด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนโครงการที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (2) เชี้นักวิชาการ ผู้ประกอบการควรใช้ผลวิจัยในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด โดยเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในตลาดและการพยากรณ์แนวโน้ม เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา การดำเนินงานเชิงรุก เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการใช้เครื่องมือและกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ เช่น การตลาดผ่านสื่อดิจิทัล จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับลูกค้าและสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การซื้อซ้ำและการรักษาลูกค้าประจำ พัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเสริมสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในองค์กร และติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) เชี้นักวิชาการ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาหลักสูตรด้านบริหารธุรกิจ และเป็นแนวทางในการศึกษาต่อยอด โดยเฉพาะในประเด็นที่ตัวแปรบางด้านไม่แสดงนัยสำคัญ เช่น ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร จึงควรได้รับการศึกษาต่อในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น และ (4) เชี้นักสังคมและชุมชน ควรมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อสาธารณะหรือกิจกรรมชุมชน เพื่อเสริมสร้างทักษะการปรับตัวให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย และสร้างแรงบันดาลใจผ่านกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นหน่วยงานท้องถิ่นควรออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้ประกอบการที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่น การอบรมผู้ค้าท้องถิ่น การสนับสนุนตลาดออนไลน์ และการสร้างศูนย์ให้คำปรึกษาธุรกิจเพื่อเสริมความเข้มแข็งในระดับชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อขยายผลจากการวิจัยครั้งนี้และเพิ่มความหลากหลายของข้อมูลเชิงลึก การศึกษาในอนาคต นักวิจัยควรพิจารณาประเด็น ดังนี้ 1) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง และแรงจูงใจในการประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจและการปรับตัวเชิงพลวัตในบริบทออนไลน์ 2) ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหลายประเภทธุรกิจ เช่น อาหาร แพชั่น และสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่หลากหลายในหลายมิติ 3) พิจารณาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยพัฒนาแบบจำลองที่สะท้อนความสัมพันธ์กับความสามารถปรับตัวเชิงพลวัต 4) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เช่น การสำรวจเชิงปริมาณร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมและมุมมองของผู้ประกอบการได้อย่างรอบด้าน 5) พัฒนาเครื่องมือประเมินคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สอดคล้องกับบริบทของร้านค้าออนไลน์ เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการเก็บข้อมูล และ 6) ศึกษาแบบติดตามผลระยะยาว เพื่อประเมินผลของคุณลักษณะและความสามารถในการปรับตัวต่อการเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจ ข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยต่อยอดองค์ความรู้ และเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของผู้ประกอบการในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูงได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- กรมธุรกิจการค้า. (2567). สถิติข้อมูลการออกเครื่องหมายรับรองผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์. <https://www.trustmarkthai.com/files/article/attachment/81340fe5f34141ec30ad5290652701bb.pdf>
- กองข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). แรงไม่หยุด-จุดไม่อยู่!! ธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ เติบโตต่อเนื่อง คนไทยซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม อี-คอมเมิร์ซ กว่า 67%. https://www.dbd.go.th/news/73190467?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR1C9rBGXc5p4SNyBt-MSI2GHt2MLGSuFKR-dXOuY6WiubQEqlZQlqPsHK0_aem_AenNaKbdaQYGh7EawKh6yeyzawrKc8Yd1VQbtm2sTpj49KSXcf5DjnZAT1w7keMs7GVX5nEkfLrasnZ5k8EA01jD
- นิสาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์. (2562). อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ. วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 13(3), 181-188. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/214077>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- เบญจพร เชื้อแก้ว และ วิจิต คุ้มขัน. (2567). ปัจจัยเชิงสาเหตุของการนำเทคโนโลยีการขายมาใช้ที่ส่งผลต่อความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของธุรกิจออนไลน์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 14(1), 163-172. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/268886>
- วัลย์จรรยา วิระกุล. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรแปลงใหญ่ข้าวจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 11(2), 197–211. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/249487>
- อรดา รัชตานนท์, กชพรรณ สัลเลขนันท์, โชติพัฒน์ กลิ่นสุคนธ์, จิรวัฒน์ ภูงาม, และ มณฑล ศิริชนะ. (2566). ผลกระทบจากธุรกิจ e-commerce ต่อผู้ประกอบการท้องถิ่น. https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/research/discussion-paper-and-policy-paper/ECommerce_paper.pdf
- Açıkdilli, G., & Ayhan, D. Y. (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144–150. https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_11_September_2013/15.pdf
- Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>
- Chen, Q., & Zhang, N. (2015). Does e-commerce provide a sustained competitive advantage? An investigation of survival and sustainability in growth-oriented enterprises. *Sustainability*, 7(2), 1411-1428. <https://doi.org/10.3390/su7021411>

- Choi, D. Y., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurship and corporate survival in the wake of bankruptcy. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1091–1116.
<https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
<http://dx.doi.org/10.2307/2393553>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
<https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and practice* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Freeman, J. (1977). *The economics of industrial innovation*. Penguin Books.
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24.
<https://doi.org/10.3926/jiem.3279>

- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
<http://dx.doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). *Responsive and proactive market orientation and new-product success*. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parnell, J. A. (2017). *Strategic management: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon and Schuster.
- Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H.N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). Do dynamic capabilities and digital transformation improve business resilience during the COVID-19 pandemic? Insights from beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1760. <https://doi.org/10.3390/su15031760>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- 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(2), 49-60. <https://eric.ed.gov/?id=ED121845>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(3), 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda.

International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.

Organization Science, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.