

อิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ ส่วนผสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร

The Impact of Knowledge Management, Marketing Mix, and Strategic Management on the Performance of Retail SMEs in Bangkok

กิตติอำพล สุดประเสริฐ

Kittiampol Sudprasert

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

Retail Business Program, Faculty of Management Science, Valaya Alongkorn Rajabhat University

E-mail: kittiampol.sud@vru.ac.th

Received March 10, 2025; Revised April 8, 2025; Accepted April 22, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้กับผลการดำเนินงานของ SMEs 2) วิเคราะห์อิทธิพลของส่วนผสมทางการตลาดต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 3) ประเมินผลกระทบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของ SMEs และ 4) พัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($R^2 = 0.98$) 2) ส่วนผสมทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์ความรู้ ($\beta = 0.56$) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.40$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการองค์ความรู้และส่วนผสมทางการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4) แบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทั้งสามกับผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้เสนอแนวทางให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก SMEs สามารถนำโมเดล

ปฏิสัมพันธ์ 3 มิติไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน และหน่วยงานสนับสนุน SMEs อาจพิจารณาใช้เป็นกรอบในการส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกได้

คำสำคัญ: การจัดการองค์ความรู้; ส่วนผสมทางการตลาด; การจัดการเชิงกลยุทธ์; ธุรกิจค้าปลีก SMEs

Abstract

This article aimed to study (1) the relationship between knowledge management and the performance of SMEs, (2) analyze the influence of marketing mix on SMEs performance, (3) evaluate the impact of strategic management on SMEs competitiveness, and (4) develop a structural equation model explaining the relationship of factors affecting retail SMEs performance. This research employed a mixed-methods approach combining quantitative and qualitative research. Data collection instruments included questionnaires and in-depth interviews. The sample consisted of 400 entrepreneurs and executives of retail SMEs in Bangkok. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The research results revealed that: 1) Knowledge management has an indirect influence on business performance through strategic management, with the highest impact on customer performance ($R^2 = 0.98$). 2) Marketing mix has a direct influence on knowledge management ($\beta = 0.56$) and strategic management ($\beta = 0.40$), and an indirect influence on both financial and non-financial performance measures. 3) Strategic management is a significant mediator linking knowledge management and marketing mix to business performance. 4) The developed structural equation model explains the causal relationships between the three variables and business performance. This research guides retail SME entrepreneurs to apply the 3D Interaction Model to enhance their competitive capabilities. SME support agencies may consider using it as a framework for retail business development.

Keywords: knowledge management; marketing mix; strategic management; retail SMEs

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ถือเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย โดยมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจมากกว่าร้อยละ 35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (OSMEP, 2024)

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานครกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบการรายใหญ่และแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ (Wimonsiri & Dandhusit, 2022) ส่งผลให้มีอัตราการปิดกิจการ

เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.5 ในปีที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจค้าปลีกและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ประกอบการ SMEs มากกว่า 5 ปี พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในการบูรณาการองค์ความรู้ การตลาด และกลยุทธ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักศึกษาผลกระทบของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแยกจากกัน อาทิ การศึกษาของ Sripongpun et al. (2022) พบว่า ธุรกิจ SMEs ที่สามารถผสมผสานการจัดการองค์ความรู้กับกลยุทธ์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมีอัตราการเติบโตสูงกว่าธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์แบบดั้งเดิมถึงร้อยละ 28 ในขณะที่ Zhang and U-on (2024) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาผลกระทบของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Chaithanapat et al., 2022) จึงยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสามนี้และผลกระทบรวมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

กรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและการค้าที่สำคัญของประเทศไทย มีจำนวนธุรกิจค้าปลีก SMEs มากกว่า 83,000 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.4 ของธุรกิจค้าปลีก SMEs ทั้งประเทศ (OSMEP, 2024) จากการศึกษาของ Bubpha et al. (2023) เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลยังไม่ได้ครอบคลุมมิติด้านการจัดการองค์ความรู้อย่างเพียงพอ ในขณะที่ Avakiat and Roopsuwankun (2023) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก แต่ไม่ได้เชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยทั้งสาม โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก SMEs 400 ราย เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ผลการศึกษาไม่เพียงเติมเต็มช่องว่างความรู้ทางวิชาการ แต่ยังนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้กับผลการดำเนินงานของ SMEs
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดต่อผลการดำเนินงานของ SMEs
3. เพื่อประเมินผลกระทบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของ SMEs
4. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ที่อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงช่องว่างขององค์ความรู้ที่งานวิจัยนี้จะสามารถเติมเต็มได้ ดังนี้

1. การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอแนวคิด SECI Model ซึ่งเป็นโมเดลที่อธิบายกระบวนการสร้างความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยชื่อ SECI นั้นมาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของการสร้างความรู้ ได้แก่ Socialization (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) Externalization (การสกัดความรู้) Combination (การผสมผสานความรู้) และ Internalization (การนำความรู้ไปใช้) Chaithanapat et al. (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ การจัดการความรู้ของลูกค้า คุณภาพนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า การจัดการความรู้ของลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้กับคุณภาพนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการองค์ความรู้ โดยเฉพาะในรูปแบบของ SECI Model เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์และผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ความรู้จึงเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจทางธุรกิจและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. ส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการพัฒนา

แนวคิดเพิ่มเติมเป็น 7Ps สำหรับธุรกิจบริการ โดยเพิ่มบุคลากร (People) กระบวนการให้บริการ (Process) และลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) (Kotler & Armstrong, 2018)

Avakiat and Roopsuwankun (2023) ได้ศึกษาปัจจัยนวัตกรรมธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคธุรกิจบริการในกรุงเทพมหานครและภาคกลางของประเทศไทย พบว่า นวัตกรรมในส่วนประสมทางการตลาด โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญที่ SMEs ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง การปรับใช้ส่วนประสมทางการตลาดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (David & David, 2017) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุม

Zhang and U-on (2024) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการขยายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศ

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นตัวเชื่อมโยงสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีรวมถึงความรู้และเครื่องมือทางการตลาด ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นกระบวนการที่ช่วยแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ อันเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธุรกิจในระยะยาว

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ขณะที่ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสามปัจจัยจึงมีความสำคัญต่อการเข้าใจกลไกการดำเนินงานของ SMEs โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่ายังมีช่องว่างในการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลร่วมของการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะการพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่สามารถอธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้และผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้

กรอบแนวคิดการวิจัย

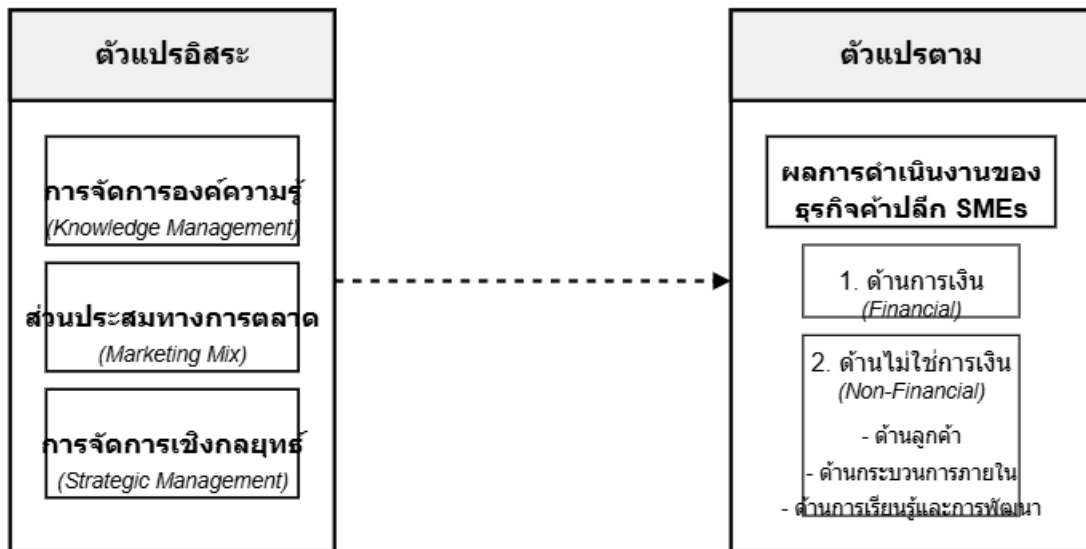
งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดการจัดการองค์ความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (1995) แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของ Kotler and Armstrong (2018) และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ David and David (2017) โดยกรอบแนวคิดประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ คือ

1. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
2. ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน

1. ด้านการเงิน (Financial)
2. ด้านไม่ใช้การเงิน (Non-Financial) ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ซึ่งเริ่มจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แล้วตามด้วยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความเข้าใจในผลการวิจัยเชิงปริมาณให้

ลึกซึ้งยิ่งขึ้น การเลือกใช้แนวทางวิจัยแบบผสมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณในการทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการตีความผลลัพธ์เชิงลึก ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs อย่างรอบด้าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 83,245 ราย (OSMEP, 2024)

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ใช้วิธีการคัดเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก SMEs ที่ประสบความสำเร็จในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ราย และผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม SMEs จำนวน 5 ราย โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและกิจการ การจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด การจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต 5 ระดับ และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด การจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

3. แนวทางการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพธุรกิจค้าปลีก SMEs

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ เคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ประเด็นหลัก (Thematic Analysis) เพื่อเข้าใจมุมมองเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลและขยายความเข้าใจผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 400)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	260	65.0
หญิง	140	35.0
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	50	12.5
31-40 ปี	90	22.5
41-60 ปี	230	57.5
มากกว่า 60 ปี	30	7.5
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	5	1.3
มัธยมศึกษา/ปวช.	85	21.3
อนุปริญญา	30	7.5
ปริญญาตรี	140	35.0
ปริญญาโท	85	21.3
ปริญญาเอก	55	13.8
ประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ		
ค้าปลีกน้อยกว่า 5 ปี	30	7.5
6-10 ปี	60	15.0
11-15 ปี	100	25.0
16-20 ปี	55	13.8
มากกว่า 20 ปี	155	38.8
มูลค่าสินทรัพย์/ทุนจดทะเบียน		
1-40 ล้านบาท	20	5.0
41-80 ล้านบาท	75	18.8
81-120 ล้านบาท	50	12.5
121-160 ล้านบาท	85	21.3
161-200 ล้านบาท	170	42.5

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65.0) อยู่ในช่วงอายุ 41-60 ปี (ร้อยละ 57.5) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 35.0) มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 38.8) และมีมูลค่าสินทรัพย์หรือทุนจดทะเบียนบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 161-200 ล้านบาท (ร้อยละ 42.5) ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์และมีความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการองค์ความรู้ กับ ผลการดำเนินงานของ SMEs

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการองค์ความรู้

องค์ประกอบการจัดการองค์ความรู้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ)	SE	t	R ²
การกำหนดองค์ความรู้ (DEKN)	0.852**	0.07	5.90	0.34
การจัดเก็บองค์ความรู้ (KNST)	0.990**	0.09	6.04	0.74
การแบ่งปันองค์ความรู้ (GOVE)	0.990**	0.06	5.39	0.22
การประเมินองค์ความรู้ (KNAS)	0.858**	0.07	6.25	0.88

หมายเหตุ: **p < .01

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของธุรกิจ

องค์ประกอบผลการดำเนินงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ)	SE	t	R ²
1. ด้านการเงิน				
- กำไรและผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น	0.825**	0.02	27.58	0.13
- การลดต้นทุนการดำเนินงาน	0.740**	0.06	10.22	0.70
- อัตราการเติบโตทางการเงิน	0.861**	0.02	5.92	0.80
2. ด้านไม่ใช้การเงิน				
2.1 ด้านลูกค้า				
- คุณภาพบริการและความพึงพอใจ	0.752**	0.03	20.37	0.76
- ประสิทธิภาพการหาลูกค้าใหม่	0.750**	0.04	15.52	0.98
- การตอบสนองข้อร้องเรียน	0.850**	0.04	15.52	0.98
2.2 ด้านกระบวนการภายใน				
- ประสิทธิภาพกิจกรรมกระตุ้นยอดขาย	0.852**	0.02	10.81	0.26
- การนำนวัตกรรมมาใช้พัฒนา	0.750**	0.02	5.04	0.60
- การพัฒนาระบบบริการ	0.750**	0.02	5.04	0.60
2.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา				
- การพัฒนาบุคลากร	0.842**	0.04	10.61	0.29
- การสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่	0.861**	0.02	5.92	0.80
- การส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่	0.750**	0.02	5.04	0.60

หมายเหตุ: **p < .01

ตารางที่ 4 ขนาดอิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	R ²
การจัดการองค์ความรู้ → การจัดการ เชิงกลยุทธ์	0.20**	–	0.20**	0.63
การจัดการองค์ความรู้ → ผลการ ดำเนินงานด้านการเงิน				
–กำไรและผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น	–	0.01**	0.01**	0.70
–การลดต้นทุนการดำเนินงาน	–	0.01**	0.01**	0.70
–อัตราการเติบโตทางการเงิน	–	0.01**	0.01**	0.70
การจัดการองค์ความรู้ → ผลการ ดำเนินงานด้านลูกค้า	–	0.01**	0.01**	0.98
การจัดการองค์ความรู้ → ผลการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	–	0.01**	0.01**	0.60
การจัดการองค์ความรู้ → ผลการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	–	0.01**	0.01**	0.80

หมายเหตุ: **p < .01

จากตารางที่ 2–4 พบว่า การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.20$, $p < .01$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทุกด้าน ($\beta = 0.01$, $p < .01$) โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($R^2 = 0.98$) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($R^2 = 0.80$) ด้านการเงิน ($R^2 = 0.70$) และด้านกระบวนการภายใน ($R^2 = 0.60$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของ ส่วนประสมทางการตลาดต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)

องค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ)	SE	t	R ²
ด้านผลิตภัณฑ์	0.790**	0.05	10.22	0.26
ด้านราคา	0.815**	0.06	16.54	0.71
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.940**	0.07	8.79	0.24
ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.854**	0.06	17.00	0.72
ด้านบุคลากร	0.825**	0.05	12.34	0.68
ด้านกระบวนการ	0.792**	0.06	11.28	0.63
ด้านลักษณะทางกายภาพ	0.810**	0.05	13.45	0.65

หมายเหตุ: **p < .01

ตารางที่ 6 ขนาดอิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	R ²
ส่วนประสมทางการตลาด → การจัดการเชิงกลยุทธ์	0.40**	–	0.40**	0.63
ส่วนประสมทางการตลาด → การจัดการองค์ความรู้	0.56**	–	0.56**	0.75
ส่วนประสมทางการตลาด → ผลการดำเนินงานด้านการเงิน				
-กำไรและผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น	–	0.01**	0.01**	0.70
-การลดต้นทุนการดำเนินงาน	–	0.01**	0.01**	0.70
-อัตราการเติบโตทางการเงิน	–	0.01**	0.01**	0.70
ส่วนประสมการตลาด → ผลการดำเนินงานด้านไม่ใช่การเงิน				
-ด้านลูกค้า	–	0.01**	0.01**	0.98
-ด้านกระบวนการภายใน	–	0.01**	0.01**	0.60
-ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	–	0.01**	0.01**	0.80

หมายเหตุ: **p < .01

จากตารางที่ 5-6 พบว่า ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์ความรู้ ($\beta = 0.56$, $p < .01$) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.40$, $p < .01$) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 75 และ 63 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทุกด้าน ($\beta = 0.01$, $p < .01$)

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประเมินผลกระทบของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ต่อ ความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ)	SE	t	R ²
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	0.880**	0.04	12.75	0.72
การกำหนดกลยุทธ์	0.914**	0.03	15.22	0.84
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	0.850**	0.05	11.30	0.68
การประเมินผลและควบคุม	0.790**	0.06	9.55	0.62

หมายเหตุ: **p < .01

ตารางที่ 8 ขนาดอิทธิพลของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	R ²
การจัดการเชิงกลยุทธ์ → ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	0.38**	–	0.38**	0.70
การจัดการเชิงกลยุทธ์ → ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	0.45**	–	0.45**	0.98
การจัดการเชิงกลยุทธ์ → ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	0.32**	–	0.32**	0.60
การจัดการเชิงกลยุทธ์ → ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.42**	–	0.42**	0.80

หมายเหตุ: **p < .01

จากตารางที่ 7-8 พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($\beta = 0.45$) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\beta = 0.42$) ด้านการเงิน ($\beta = 0.38$) และด้านกระบวนการภายใน ($\beta = 0.32$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ที่อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Covariance Matrix) ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	การจัดการองค์ความรู้ (KNMA)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STMA)	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPER)
การจัดการองค์ความรู้ (KNMA)	1.00		
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STMA)	0.20**	1.00	
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPER)	0.01**	0.40**	1.00

หมายเหตุ: **p < .01

ตารางที่ 10 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 3.00	2.45	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.08	0.05	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.08	0.04	ผ่านเกณฑ์

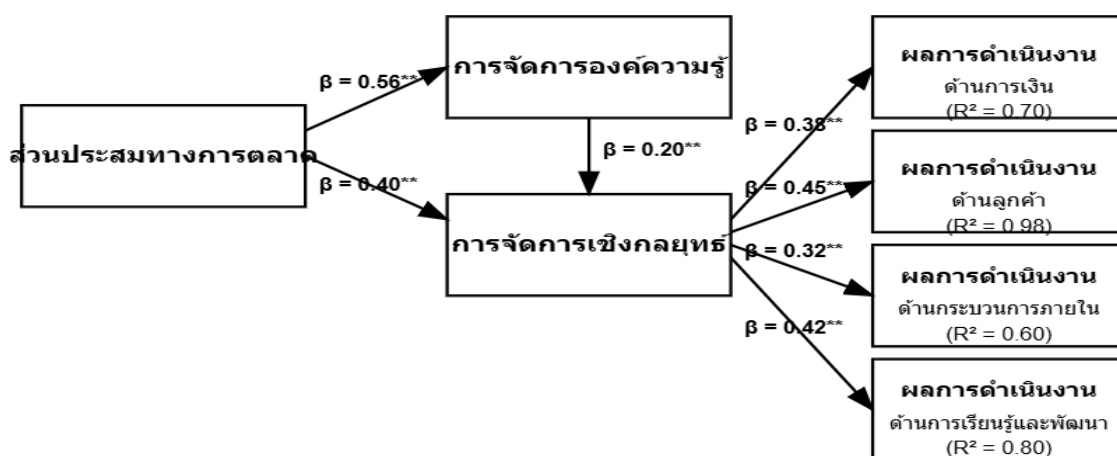
ตารางที่ 11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	ค่าสถิติ
H1: การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs	ยอมรับ	$\beta = 0.01^{**}$, $R^2 = 0.70-0.98$
H2: ส่วนประสมทางการตลาดมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs	ยอมรับ	$\beta = 0.01^{**}$, $R^2 = 0.60-0.98$
H3: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs	ยอมรับ	$\beta = 0.32-0.45^{**}$, $R^2 = 0.60-0.98$
H4: การจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs	ยอมรับ	Chi-Square/df = 2.45, CFI = 0.96, RMSEA = 0.05

หมายเหตุ: $^{**}p < .01$

จากตารางที่ 9-11 แสดงให้เห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี โดยค่าดัชนีความสอดคล้องทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สมมติฐานการวิจัยทั้ง 4 ข้อได้รับการยอมรับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs อย่างมีนัยสำคัญ

แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ที่เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานครจำนวน 400 ราย และวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สำคัญระหว่างปัจจัยหลักสามประการ ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 2 ต่อไปนี้



หมายเหตุ: ** $p < .01$ Chi-Square/df = 2.45, CFI = 0.96, RMSEA = 0.05

ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร

แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าส่วนประสมทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์ความรู้ ($\beta = 0.56$) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.40$) ขณะที่การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.20$) ทั้งนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทั้งสี่ด้าน โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อด้านลูกค้า ($\beta = 0.45$) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\beta = 0.42$) ด้านการเงิน ($\beta = 0.38$) และด้านกระบวนการภายใน ($\beta = 0.32$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง (Chi-Square/df = 2.45, CFI = 0.96, RMSEA = 0.05) แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจค้าปลีก SMEs ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการองค์ความรู้ที่เข้มแข็ง และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาอิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้กับผลการดำเนินงานของ SMEs

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($R^2 = 0.98$) ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการจัดการองค์ความรู้ช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้ง และนำความรู้นั้นมาใช้นำมาพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaithanapat et al. (2022) ที่พบว่าการจัดการความรู้ของลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้กับคุณภาพนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ยังสนับสนุนแนวคิด SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสร้างและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการจัดเก็บองค์ความรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงที่สุด ($\lambda = 0.990$)

ความรู้ที่ถูกสร้าง จัดเก็บ และแบ่งปันอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์ความรู้ ($\beta = 0.56$) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.40$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

องค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ($\lambda = 0.940$) และด้านการส่งเสริมการตลาด ($\lambda = 0.854$) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างการเข้าถึงลูกค้าและการสื่อสารทางการตลาดในยุคดิจิทัล ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Avakiat and Roopsuwankun (2023) ที่พบว่านวัตกรรมในส่วนประสมทางการตลาด โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

นอกจากนี้ อิทธิพลทางตรงของส่วนประสมทางการตลาดต่อการจัดการองค์ความรู้ ($\beta = 0.56$) ยังสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดมีส่วนสำคัญในการสร้างและจัดการองค์ความรู้ของธุรกิจ เช่น ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูลคู่แข่ง และข้อมูลแนวโน้มตลาด ซึ่งเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ

ผลกระทบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ทุกด้าน โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($\beta = 0.45$) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\beta = 0.42$) ด้านการเงิน ($\beta = 0.38$) และด้านกระบวนการภายใน ($\beta = 0.32$) ตามลำดับ ซึ่งอาจเป็นเพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน นำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงที่สุดคือ การกำหนดกลยุทธ์ ($\lambda = 0.914$) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\lambda = 0.880$) สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทางที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก SMEs ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang and U-on (2024) ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการขยายธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ๆ

นอกจากนี้ การที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าสูงสุด ($\beta = 0.45$) แสดงให้เห็นว่าธุรกิจค้าปลีก SMEs ที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

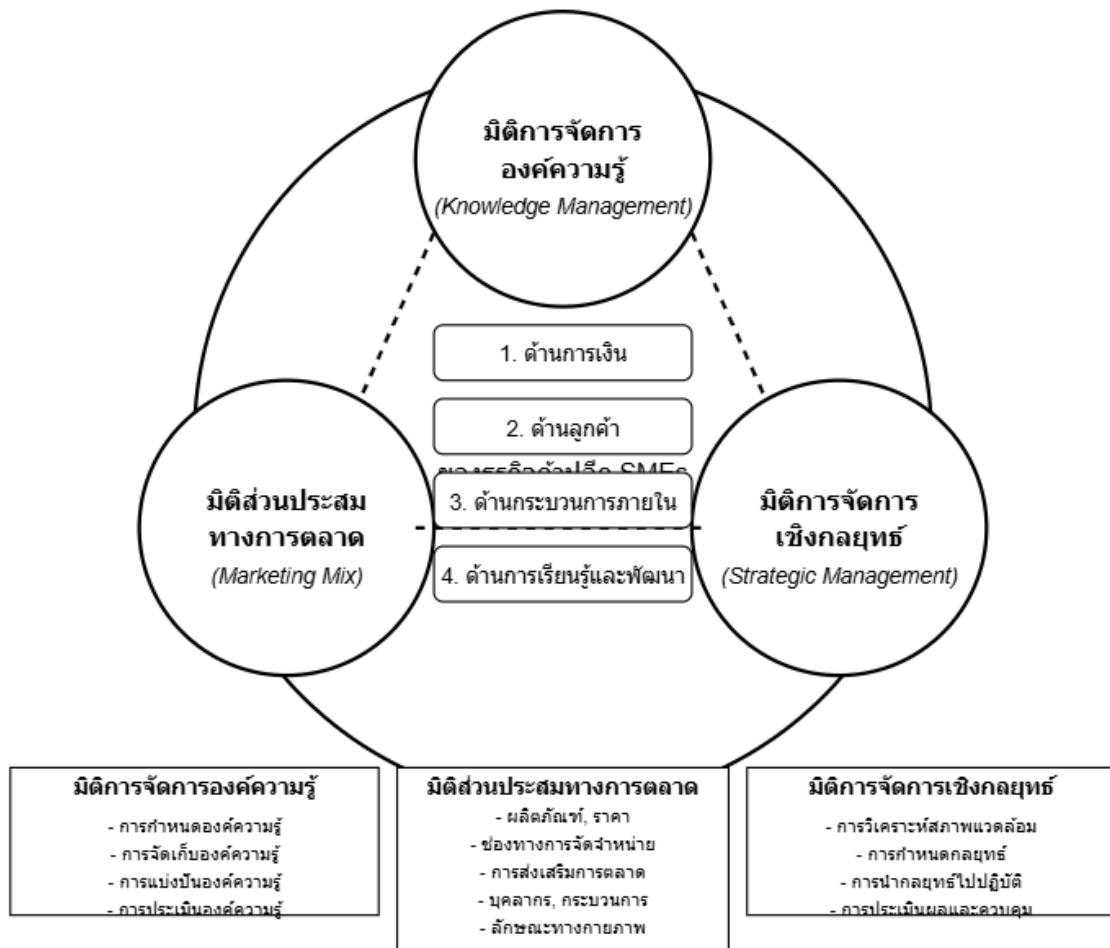
แบบจำลองสมการโครงสร้างที่อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัย

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\text{Chi-Square/df} = 2.45$, $\text{GFI} = 0.92$, $\text{AGFI} = 0.91$, $\text{CFI} = 0.96$, $\text{RMSEA} = 0.05$, $\text{SRMR} = 0.04$) แสดงให้เห็นว่าการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

แบบจำลองความสัมพันธ์นี้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการองค์ความรู้และส่วนประสมทางการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ David and David (2017) ที่เน้นความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุมเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนา "โมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs" (3D Interaction Model for Retail SMEs Performance Enhancement) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 4 ด้าน โมเดลนี้สามารถนำไป

ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจค้าปลีก SMEs ให้มีความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ภาพที่ 3 โมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยทั้งหมด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของโมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติ ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างการจัดการจัดการองค์ความรู้ มิติส่วนประสมทางการตลาด และมิติการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

โมเดลนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่มักถูกศึกษาแยกส่วนกันให้เป็นองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ผลการวิจัยนี้จึงไม่เพียงเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ แต่ยังมีคุณค่าในเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก SMEs ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุป

การวิจัยเรื่อง "อิทธิพลของการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในกรุงเทพมหานคร" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสามและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทุกด้าน โดยแบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยคือ "โมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs" ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการการจัดการองค์ความรู้ ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ด้านการจัดการองค์ความรู้: ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก SMEs ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดเก็บและการประเมินองค์ความรู้ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง ควรมีการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย ส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และมีการประเมินผลการใช้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ

ด้านส่วนประสมทางการตลาด: ผู้ประกอบการควรพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแบบบูรณาการ โดยเฉพาะด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง ควรพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่สร้างสรรค์และตรงกับความต้องการของลูกค้า

ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์: ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การขยายขอบเขตการศึกษา

ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs ในพื้นที่ต่างจังหวัดหรือภูมิภาคอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกับผลการศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ เช่น ค้าปลีกอาหาร เครื่องแต่งกาย เครื่องใช้ไฟฟ้า หรือธุรกิจค้าปลีกแบบแฟรนไชส์

2.2 การศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติม

ควรศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ควรศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรที่อาจส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ควรมีการศึกษาอิทธิพลของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

2.3 การพัฒนาวิธีวิทยาการวิจัย

ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเชิงลึก (In-depth Qualitative Study) ในกรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีก SMEs ที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการทั้ง 3 มิติตามโมเดลที่นำเสนอ

ควรทำการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาตามโมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก SMEs เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้โมเดลให้เหมาะสมกับบริบทจริง

2.4 การศึกษาระยะยาว

ควรมีการศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในช่วงเวลาที่ต่างกัน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือสังคมที่สำคัญ

ควรศึกษาพัฒนาการของการประยุกต์ใช้โมเดลปฏิสัมพันธ์ 3 มิติในธุรกิจค้าปลีก SMEs ในระยะยาว เพื่อประเมินความยั่งยืนของโมเดล

2.5 การศึกษาผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

ควรศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐและมาตรการสนับสนุน SMEs ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล

ควรศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจ การแพร่ระบาดของโรค หรือภัยพิบัติที่มีต่อการบูรณาการมิติต่างๆ ในโมเดลและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก SMEs

ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปกับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก SMEs ตามโมเดลที่นำเสนอ

การศึกษาในประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก SMEs และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจค้าปลีก SMEs ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

References

- Arbuckle, J. L. (2019). *Amos 26.0 user's guide*. IBM SPSS.
- Avakiat, S., & Roopsuwankun, P. (2023). Business innovation factors affecting the performance of small and medium enterprises in service business sectors in Bangkok and the central region of Thailand. *APHEIT International Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Technology*, 12(1), 1–9.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bubpha, T., Tabhiranrak, T., & Tamasaneh, S. (2023). Success factors of franchise business in bangkok metropolitan region and vicinity in the new normal era. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 18(2), 118–135. <https://doi.org/10.60101/rmuttgber.2023.269434>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: a practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion [OSMEP]. (2024). *MSME situation report 2024*. Office of Small and Medium Enterprises Promotion.
- Sripongpun, K., Tirasawasdichai, T., & Wongadisai, W. (2022). The impact of knowledge management of family business succession voluntary in Thailand's small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 5(4), 1703–1723.
https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/261075
- Wimonsiri, W., & Dandhusit, P. (2022). Problems and obstacles of small and medium enterprise (SMEs) promotion projects in the textile and garment industry. *Journal of Organizational Strategy and Competitiveness*, 1(3), 66–78.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Zhang, C., & U-on, V. (2024). A study on the international management strategy of small and medium enterprises in Thailand. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 12(5), 329–335. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20241205.20>