

อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมการจัดการและความคล่องตัวของ
องค์กร ที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและนโยบายการจัดการ
กับการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้าง
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

The Influence of the Mediating Variables of Management Innovation
and Organizational Agility Linking Leadership and Management Policies to
the Performance of Construction Material Sales Companies
in Bangkok and Surrounding Areas

วรรณ โตมีชัย¹, นัยนา วงศ์จรรยา²

ชัยชนะ วงศ์จรรยา³ และ บรรยทธิ์ติย์ ผังนิรันดร์⁴

Wan Tomeechai¹, Naiyana Wongjunya²

Chaichana Wongjunya³, and Bundit Pungnirund⁴

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

¹First Author. E-mail: s65584945016@ssru.ac.th

²Advisor. E-mail: naiyana2496@gmail.com

³Co-advisor. E-mail: chaichana7378@gmail.com

⁴Corresponding Author. E-mail: bundit.pu@ssru.ac.th

Received May 13, 2026; Revised June 10, 2026; Accepted June 15, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับและอิทธิพลของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการ นวัตกรรมจัดการ และความคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งรูปแบบผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยใช้วิธีผสมแบบลำดับขั้น โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจาก ผู้ประกอบการ 380 ราย ผ่านแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ด้วย สถิติพรรณนาและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) พร้อมเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผู้เชี่ยวชาญ 30 คน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำ นโยบาย

การจัดการ นวัตกรรมจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.74–4.18) โดยนวัตกรรมจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำ และนโยบายการจัดการ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) พร้อมสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 72 ($\chi^2 = 253.65$, $df = 129$, $\chi^2/df = 1.96$, $RMSEA = .048$) แบบจำลอง PLAE Model แสดงบทบาทบูรณาการของภาครัฐ เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำ สมาคมธุรกิจและการค้า และผู้ประกอบการ โดยเน้นการกำหนดทิศทางนโยบาย การสร้างมาตรฐานและอุปสงค์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการแปลงนโยบายเป็นการปฏิบัติจริง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงาน และความยั่งยืนของธุรกิจวัสดุก่อสร้างอย่างครบวงจร

คำสำคัญ: ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ; นวัตกรรมจัดการ; ความคล่องตัวขององค์กร; ธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง; แบบจำลอง PLAE

Abstract

This study aims to examine the levels and effects of leadership, management policy, management innovation, and organizational agility on the business performance of construction material trading companies in the Bangkok Metropolitan Region, and to develop a performance-driven model for these companies. A sequential mixed-methods design was employed, collecting quantitative data from 380 entrepreneurs using a five-point Likert-scale questionnaire, analyzed through descriptive statistics and structural equation modeling (SEM), and qualitative data from 30 experts via in-depth interviews, analyzed through content analysis. Findings indicate that leadership, management policy, management innovation, organizational agility, and business performance were all at high levels (mean scores ranging from 3.74 to 4.18). Management innovation, organizational agility, leadership, and management policy had statistically significant effects on business performance ($p < .05$) and collectively explained 72% of the variance ($\chi^2 = 253.65$, $df = 129$, $\chi^2/df = 1.96$, $RMSEA = .048$). The PLAE Model illustrates the integrated roles of government, lead firms in the supply chain, business associations, and entrepreneurs, emphasizing policy direction, standard- and demand-setting, knowledge transfer, and the translation of policy into practice to enhance efficiency, business performance, and the long-term sustainability of construction material trading enterprises.

Keywords: business performance; management innovation; organizational agility; construction material trading business; PLAE model

บทนำ

ธุรกิจวัสดุก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีบทบาทสำคัญต่อภาคการก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เนื่องจากยอดขายวัสดุก่อสร้างมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการลงทุนในภาคการก่อสร้าง อีกทั้งต้นทุนวัสดุก่อสร้างมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 60 ของมูลค่าการก่อสร้างทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุก่อสร้างจึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนโครงการและสะท้อนทิศทางการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ (Bank of Ayudhya Public Company Limited Research Center, 2024) ข้อมูลล่าสุดสะท้อนว่า ธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ยังอยู่ภายใต้ภาวะชะลอตัวจากการหดตัวของกิจกรรมก่อสร้างและตลาดที่อยู่อาศัย โดยปี 2567 มูลค่าก่อสร้างโดยรวมคาดว่าจะหดตัวร้อยละ 2.0–3.0 ขณะที่ตลาดที่อยู่อาศัยกรุงเทพฯ-ปริมณฑลมียอดขายใหม่ลดลงร้อยละ 20.8 และโครงการเปิดขายใหม่ลดลงร้อยละ 34.9 อย่างไรก็ตาม แนวโน้มปี 2568–2569 คาดว่าจะทยอยฟื้นตัวจากการเร่งลงทุนภาครัฐ การฟื้นตัวของอสังหาริมทรัพย์ และความต้องการซ่อมแซมที่อยู่อาศัย ส่งผลให้ผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างจำเป็นต้องปรับตัวในหลายมิติ ทั้งการยกระดับ ภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว การพัฒนา นวัตกรรมการจัดการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร การจัดการสินค้าและบริการ และการสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน รวมถึงการเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ในการตอบสนองต่อความผันผวนของตลาด ราคาวัสดุก่อสร้าง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Krungsri Research, 2025; Real Estate Information Center, Government Housing Bank, 2025).

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายบทบาทของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการ นวัตกรรม การจัดการ และความคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหลายบริบท แต่ยังพบช่องว่างขององค์ความรู้ในธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูงและได้รับผลกระทบจากความผันผวนของตลาดก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมักศึกษาปัจจัยดังกล่าวแบบแยกส่วน หรือมุ่งเน้นเฉพาะด้านการตลาดและการแข่งขัน มากกว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเชิงการจัดการภายในองค์กร ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมการจัดการ และความคล่องตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างเป็นระบบ (Rehman & Prokop, 2023; Puriwat & Hoonsopon, 2022; Anderson et al., 2018; Dwyer, 2019; Tang et al., 2022)

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ของธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง เนื่องจากเป็น ศูนย์กลางเศรษฐกิจ การลงทุน การก่อสร้าง และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศ จึงก่อให้เกิด ความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ค้าแบบดั้งเดิม ยังคงเผชิญแรงกดดันจากผู้ค้าสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบด้านเงินทุน ระบบบริหารจัดการ เทคโนโลยี การตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย (Kasikorn Thai Research Center, 2018; Tang et al., 2022) จากบริบทดังกล่าว การศึกษาภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมจัดการ และการคล่องตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงมีความสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาระดับของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมจัดการ ความ คล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล
2. ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมจัดการ ความ คล่องตัวขององค์กร ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล
3. พัฒนารูปแบบผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล

การทบทวนวรรณกรรม

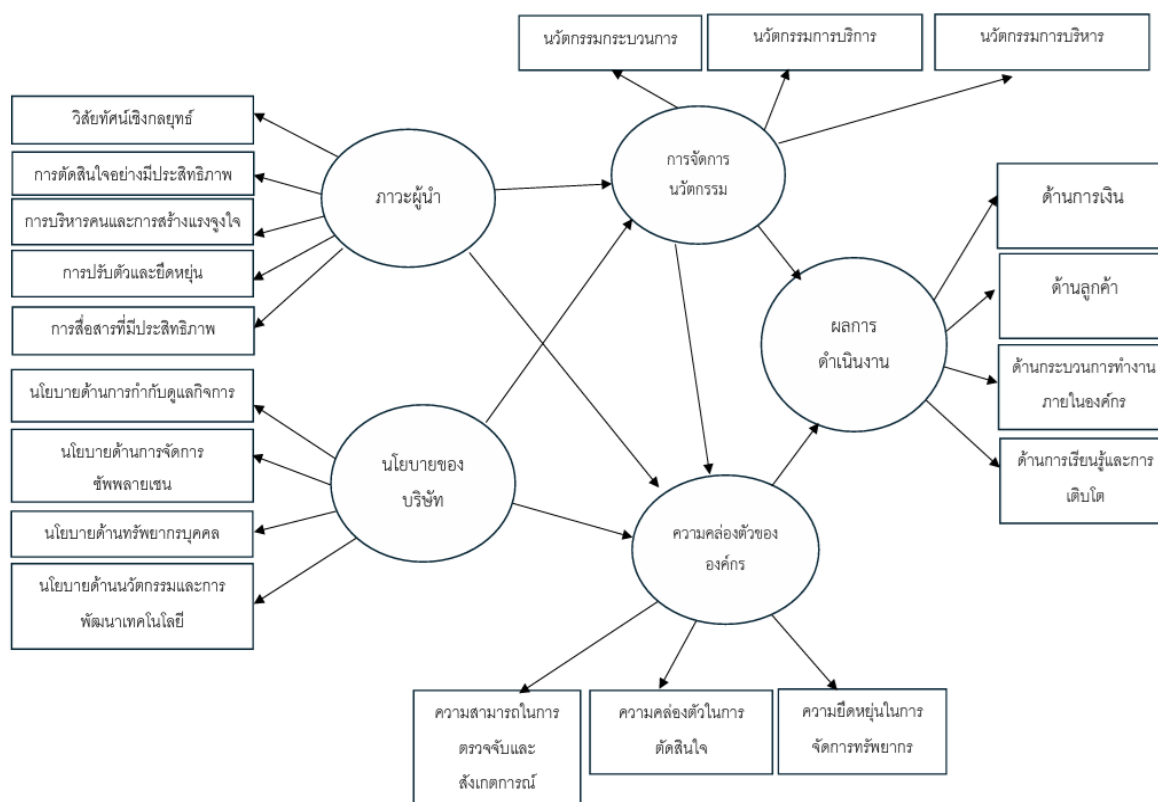
บทบาทของ ภาวะผู้นำ ในองค์กรได้รับการศึกษาว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อน นวัตกรรมและความคล่องตัว เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Anderson et al., 2018; Dwyer, 2019; Müller & Niessen, 2018; Krampitz et al., 2022; Nugroho, 2018) งานวิจัยเหล่านี้ชี้ว่าภาวะผู้นำที่เข้มแข็งสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมและส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างไรก็ตาม แต่ละงานวิจัยมีข้อจำกัดด้านบริบท เช่น เน้นเฉพาะ SMEs ขนาดกลางและขนาดย่อม หรือศึกษาการใช้ แนวคิดนวัตกรรมเปิดโดยไม่รวมมิติการคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของ นโยบายการจัดการของบริษัท งานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่านโยบายที่ชัดเจนและยืดหยุ่นสามารถส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมและความ คล่องตัวขององค์กรได้ (Liang et al., 2024; Rehman & Prokop, 2023; Li et al., 2021; Holbeche, 2019; Sayyadi, 2024) อย่างไรก็ตาม การศึกษาก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่มุ่งวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง และเทคโนโลยีเพียงบางมิติ จึงยังขาดการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่ครอบคลุมกับตัวแปรภาวะผู้นำ

นวัตกรรมการจัดการ ถูกระบุว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและนโยบายการจัดการกับผลการดำเนินงาน (Anusonpanichaku, 2020; Pimonratnakan & Jadesadalug, 2017) โดยสามารถอธิบายกลไกการปรับปรุงกระบวนการ บริการ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้นวัตกรรมการจัดการถูกกำหนดเป็น ตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและผลการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎี Dynamic Capability Theory และ Organizational Agility Theory ว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการตรวจจับความเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคาม และปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว (Melis & Aleem, 2020; Maryam & Farzad, 2016; Khan et al., 2022; Puriwat & Hoonsopon, 2022) การศึกษาก่อนหน้านี้ชี้ว่าความคล่องตัวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพนวัตกรรมและผลการดำเนินงานได้ แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงบูรณาการร่วมกับภาวะผู้นำและนโยบายการจัดการ

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้น พบว่า ช่องว่างของความรู้ (Knowledge gap) อยู่ในการศึกษาเชิงสาเหตุแบบบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการ นวัตกรรมการจัดการ และความคล่องตัวขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานในบริบทของธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้จึงนำแนวคิดจาก Resource-Based View (RBV) และ Dynamic Capability Theory มาประยุกต์ เพื่อสนับสนุนการกำหนดสมมุติฐานและพัฒนาโมเดล PLAE Model ที่อธิบายบทบาทของตัวแปรส่งผ่านเชิงการจัดการอย่างเป็นระบบ

กรอบแนวคิดการวิจัย

นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงลำดับขั้น (Sequential Mixed Methods Research) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบระดับและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบาย ขยายความ และสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณไปสู่การพัฒนาารูปแบบผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ประกอบการบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 980 ราย การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างพิจารณาตามความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้เกณฑ์จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ทั้งนี้ แบบจำลองการวิจัยมีตัวแปรสังเกตได้รวม 19 ตัวแปร จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 ราย ซึ่งมีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ SEM ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random

Sampling) โดยเริ่มจากการแบ่งพื้นที่ศึกษาออกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดในเขตปริมณฑล จากนั้นจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการตามขนาดหรือประเภทของกิจการ และสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุมและสะท้อนลักษณะของประชากรได้อย่างเหมาะสม เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือผู้มีบทบาทในการตัดสินใจด้านการบริหารของบริษัทขายวัสดุก่อสร้าง และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจดังกล่าว

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมการจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัท แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวัด (IOC) พบว่า มีค่ามากกว่า .60 ทุกข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .300–.893 และค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรอยู่ระหว่าง .740–.933 แสดงว่าเครื่องมือมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL นอกจากนี้ได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัด โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่ามีค่าระหว่าง .40 – .96 ความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) พบว่ามีค่าระหว่าง .74 – .85 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) พบว่ามีค่าระหว่าง .50 – .59 เพื่อยืนยันว่าตัวแปรแต่ละมิติมีความแตกต่างกันและสามารถวัดโครงสร้างที่ต้องการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการ หรือนวัตกรรมองค์กร และ 3) ลูกค้ายรายใหญ่หรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากประสบการณ์ ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือองค์ความรู้ในสาขาที่ศึกษา และความสามารถในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

การบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดำเนินการในขั้นตอนการแปลผลและสังเคราะห์รูปแบบการวิจัย โดยนำผลการวิเคราะห์ SEM ซึ่งแสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมการจัดการ และความคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงาน

มาใช้เป็นฐานเชิงประจักษ์ แล้วนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาอธิบายกลไกการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย การบูรณาการดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนา PLAE Model ซึ่งประกอบด้วยบทบาทของภาครัฐ เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำในห่วงโซ่อุปทาน สมาคมธุรกิจ และการค้า และผู้ประกอบการ เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ และยั่งยืน

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 อายุระหว่าง 36–46 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 40.25 รายได้ต่อเดือนของกิจการน้อยกว่า 50,000,000 บาทจำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 ผลการวิจัยพบดังนี้

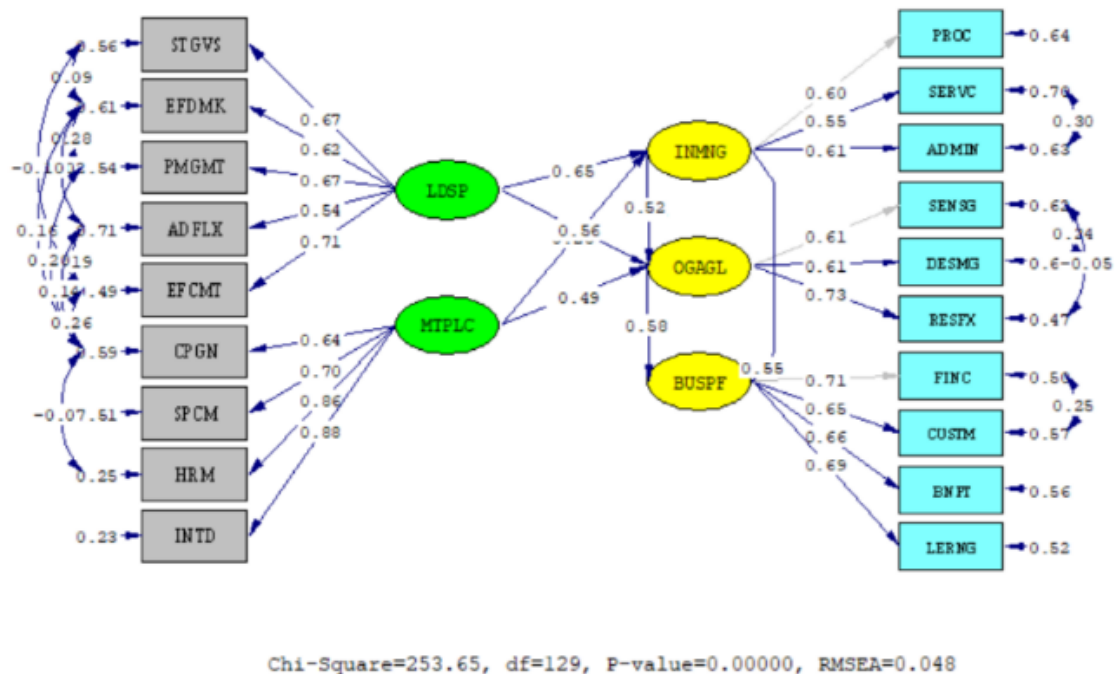
วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการ พบว่า ปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.14$) ความคล่องตัวขององค์กรและนโยบายการจัดการของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ ($\bar{X} = 3.97$) และนวัตกรรมการจัดการ ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ ซึ่งแม้อยู่ในระดับมาก แต่ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รายละเอียดดังตาราง 1

ตารางที่ 1 ระดับของภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการของบริษัท นวัตกรรมการจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

(n=380)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ภาวะผู้นำ (Leadership: LDSP)	4.14	.73	มาก
2. นโยบายการจัดการของบริษัท (Management Policy: MTPLC)	3.97	.81	มาก
3. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation: INMNG)	3.74	.84	มาก
4. ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: OGAGL)	3.97	.74	มาก
5. ผลการดำเนินงาน (Business Performance: BUSPF)	4.18	.70	มาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้ $\chi^2 = 253.65$ df = 129 p-value = .00000 , $\chi^2 / df = 1.96$, RMSEA = .048, RMR = .034, SRMR = .047, CFI = .99, GFI = .92, AGFI = .91, CN = 227.98 ดังภาพประกอบ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกเส้นทางความสัมพันธ์ และเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำ (LDSP) มีอิทธิพลทางตรงต่อ นวัตกรรมจัดการ (INMNG) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.65^*(5.35)$ (2) ภาวะผู้นำ (LDSP) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความคล่องตัวขององค์กร (OGAGL) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.56^*(5.11)$ (3) นโยบายการจัดการของบริษัท (MTPLC) มีอิทธิพลทางตรงต่อ นวัตกรรมจัดการ (INMNG) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.58^*(5.50)$ (4) นโยบายการจัดการของบริษัท (MTPLC) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความคล่องตัวขององค์กร (OGAGL) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.49^*(5.57)$ (5) นวัตกรรมจัดการ (INMNG) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความคล่องตัวขององค์กร (OGAGL) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.52^*(4.39)$ (6) นวัตกรรมจัดการ (INMNG) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการดำเนินงาน (BUSPF) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.55^*(4.78)$ (7) ความคล่องตัวขององค์กร (OGAGL) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการดำเนินงาน (BUSPF) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ $.58^*(4.28)$ (8) ภาวะผู้นำ (LDSP) นโยบายการจัดการของบริษัท (MTPLC) นวัตกรรมจัดการ (INMNG) ความคล่องตัวขององค์กร (OGAGL) สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน (BUSPF) ได้ร้อยละ 72

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ทางตรง และทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ของแบบจำลองสมการ โครงสร้าง ที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Model)

(n=380)

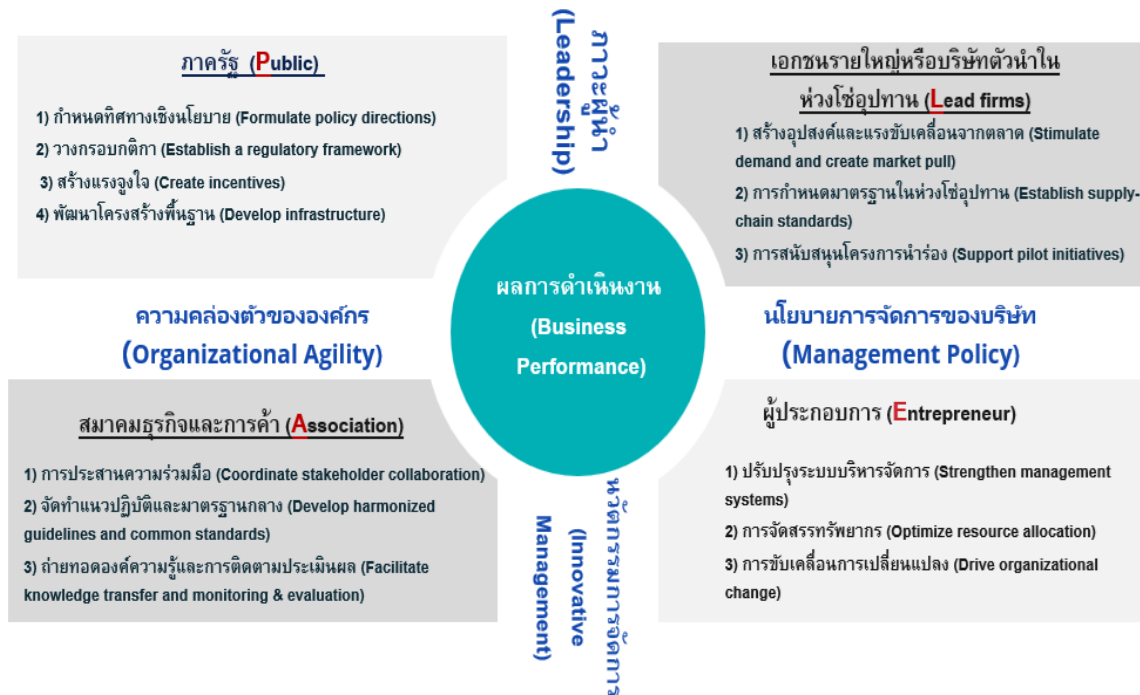
ตัวแปรต้น						
ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation: INMNG) (p _c = .74 p _v = .51)	ความคล่องตัว ขององค์กร (Organizational Agility: OGAGL) (p _c = .75 p _v = .50)	ภาวะผู้นำ (Leadership: LDSP) (p _c = .84 p _v = .53)	นโยบายการจัดการ ของบริษัท (Management Policy :MTPLC) (p _c = .85 p _v = .59)
นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation: INMNG) (p _c = .74 p _v = .51)	.79	DE	–	–	.65*(5.35)	.58*(5.50)
		IE	–	–	–	–
		TE	–	–	.65*(5.35)	.58*(5.50)
ความคล่องตัว ขององค์กร (Organizational Agility: OGAGL) (p _c = .75 p _v = .50)	.74	DE	.52*(4.39)	–	.56*(5.11)	.49*(5.57)
		IE	–	–	.30*(3.18)	.40*(4.74)
		TE	.52*(4.39)	–	.86*(5.55)	.89*(6.95)
ผลการดำเนินงาน (Business Performance: BUSPF) (p _c = .79 p _v = .50)	.72	DE	.55*(4.78)	.58*(4.28)	–	–
		IE	.31*(4.91)	–	.55*(5.72)	.59*(5.11)
		TE	.86*(5.40)	.58*(4.28)	.55*(5.72)	.59*(5.11)

$\chi^2 = 253.65$ df = 129 p-value = .00000, $\chi^2 / df = 1.96$, RMSEA = .048, RMR = .034, SRMR = .047, CFI = .99, GFI = .92, AGFI = .91, CN = 227.98

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในวงเล็บ เป็นค่าสถิติทดสอบ t หากมีค่าไม่อยู่ระหว่าง -1.96 ถึง 1.96 แสดงว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ (Synthesis) PLAE Model หรือในภาษาไทยเรียกว่าแบบจำลองความร่วมมือระหว่างภาครัฐ (Public) เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำในห่วงโซ่อุปทาน (Lead firms) สมาคมธุรกิจและการค้า (Association) และผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งอธิบายและเสนอแนวทางการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ผ่านการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในระบบอุตสาหกรรม แบบจำลองดังกล่าว แต่ละภาคส่วนมีบทบาทสำคัญในเชิง “เสริมแรง” และ “เกื้อหนุน” ต่อกัน โดยภาครัฐ (Public) ทำหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงนโยบาย วางกรอบกติกา สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องการยกระดับมาตรฐานและความโปร่งใสของตลาด ขณะที่ เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำ (Lead firms) ทำหน้าที่สร้างอุปสงค์และแรงขับเคลื่อนจากตลาดผ่านข้อกำหนดการจัดซื้อ การกำหนดมาตรฐานในห่วงโซ่อุปทาน และการสนับสนุนโครงการนำร่องหรือการลงทุนร่วมที่ช่วยให้แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสามารถขยายผลได้จริง ส่วนสมาคมธุรกิจและการค้า (Association) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการประสานความร่วมมือ จัดทำแนวปฏิบัติและมาตรฐานกลาง ถ่ายทอดองค์ความรู้ ยกระดับสมรรถนะของสมาชิก รวมถึงสนับสนุนกลไกการติดตามประเมินผล เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความคลาดเคลื่อนในการตีความหรือการปฏิบัติในอุตสาหกรรม ขณะที่ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นกลไกหลักในระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่แปลงนโยบายและมาตรฐานให้เป็นการดำเนินงานจริง โดยการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายใน การจัดสรรทรัพยากร และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนการและบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร โดย PLAE Model มุ่งเน้นการบูรณาการบทบาทของทั้งสี่ภาคส่วนเพื่อส่งเสริม “ปัจจัยเชิงองค์กร” ที่ผลการวิจัยชี้ว่าเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายการจัดการของบริษัท (Management Policy) นวัตกรรมจัดการ (Innovative Management) และ ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ให้สามารถเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในมิติด้านประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนในระยะยาว นำเสนอภาพประกอบ ดังนี้

PLAE Model



ภาพที่ 3 ผลการสังเคราะห์แบบจำลอง PLAE Model หรือ แบบจำลองความร่วมมือระหว่างภาครัฐ (Public) เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำในห่วงโซ่อุปทาน (Lead firms) สมาคมธุรกิจและการค้า (Association) และผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการพบว่า ปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.14$) ความคล่องตัวขององค์กรและนโยบายการจัดการของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ ($\bar{X} = 3.97$) และนวัตกรรมจัดการ ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นธุรกิจ ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาคการก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งยังมีความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการก่อสร้างใหม่ การซ่อมแซม และการตกแต่งที่อยู่อาศัย จึงทำให้ผู้ประกอบการรับรู้ว่าการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระดับมาก (Bank of Ayudhya Public Company Limited Research Center. 2024) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับมากสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และการนำองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันจากผู้ค้าสมัยใหม่ ช่องทางออนไลน์ และสินค้านำเข้าราคาถูก สอดคล้องกับ Anderson et al. (2018), and Dwyer (2019) ที่พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสามารถส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการปรับตัวขององค์กรได้ สำหรับความคล่องตัวขององค์กรและนโยบายการจัดการของบริษัทที่อยู่

ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากร และช่องทางการจำหน่ายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Holbeche (2019), and Sayyadi (2024) ที่ชี้ว่านโยบายองค์กรที่ชัดเจนและยืดหยุ่น รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร อย่างไรก็ตาม แม้นวัตกรรมการจัดการจะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยอื่น อาจสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการบางส่วน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าแบบดั้งเดิม ยังมีข้อจำกัดด้านเงินทุน เทคโนโลยี บุคลากร การตลาด และความแข็งแกร่งของตราสินค้า ทำให้การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการยังไม่เด่นชัดเท่าปัจจัยอื่น ทั้งนี้สอดคล้องกับ Anusonpanichaku (2020), and Wongwirach et al. (2020) ที่พบว่า การจัดการนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการควบคู่กับภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการ และความคล่องตัวขององค์กร เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานให้เข้มแข็งและยั่งยืนยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า นวัตกรรมจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำ และนโยบายการจัดการของบริษัท มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 72 ผลการวิจัยสะท้อนว่า ผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในกรุงเทพฯ และปริมณฑลไม่ได้ขึ้นกับยอดขายหรือภาวะตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการปรับระบบบริหารให้ทันต่อการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ทั้งจากการแข่งขันของผู้ค้าสมัยใหม่ ช่องทางออนไลน์ สินค้านำเข้าราคาถูก ต้นทุนพลังงานผันผวน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Bank of Ayudhya Public Company Limited Research Center, 2024)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลแต่ละตัวแปร พบว่า นวัตกรรมจัดการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสูงที่สุด เท่ากับ .86 ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าในบริบทธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างไทย นวัตกรรมจัดการเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างเด่นชัด เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวแข่งขันบนประสิทธิภาพของระบบปฏิบัติการ ทั้งการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดส่ง การบริการลูกค้า การใช้ข้อมูลคาดการณ์ความต้องการ การพัฒนาช่องทางจำหน่าย และการลดต้นทุน นวัตกรรมจัดการจึงมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับระบบบริหารทั้งกระบวนการจากการขายสินค้าแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่เน้นข้อมูล ความรวดเร็ว บริการครบวงจร และการตอบสนองลูกค้าอย่างแม่นยำ สอดคล้องกับ Anusonpanichaku (2020) ที่พบว่า การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพล

ต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเติบโตขององค์กร และสอดคล้องกับ Wongwirach et al. (2020) ที่พบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในเชิงทฤษฎี การที่นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลสูงที่สุดสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิด Dynamic Capability ซึ่งมองว่าองค์กรต้องสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลง ปรับใช้ทรัพยากร และปรับกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ของตลาด ในบริบทธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการจึงเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่แปลงทรัพยากรเดิม เช่น บุคลากร ระบบคลังสินค้าฐานลูกค้า เครือข่ายซัพพลายเออร์ และข้อมูลตลาด ให้เกิดคุณค่าใหม่ทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Tang et al. (2022), and Roblek et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของความรู้ เทคโนโลยีและการปรับกระบวนการต่อความคล่องตัวและนวัตกรรมขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Anusonpanichaku (2020), and Wongwirach et al. (2020) ที่พบว่า นวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับนโยบายการจัดการของบริษัท ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .59 แสดงว่ามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ทั้งการบริหารทรัพยากร การวางกลยุทธ์ การจัดการต้นทุน การพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีหรือการบริหารเชิงนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม นโยบายเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หากไม่สามารถแปลงเป็นระบบงาน กระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการที่จับต้องได้ โดยเฉพาะธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่แข่งขันกับผู้ค้าสมัยใหม่ซึ่งมีความได้เปรียบด้านเงินทุน ระบบบริหารจัดการ การตลาด และช่องทางจัดจำหน่าย ดังนั้น นโยบายที่มีประสิทธิภาพต้องยืดหยุ่น ชัดเจน และเอื้อต่อการปรับตัว ไม่ใช่เพียงกรอบเอกสารเท่านั้น (Rehman & Prokop, 2023; Holbeche, 2019; Sayyadi, 2024)

ในส่วนของความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .58 แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่รับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาด ปรับกลยุทธ์ และตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ย่อมมีแนวโน้มผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ในบริบทของธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างไทย ความคล่องตัวไม่ได้จำกัดเฉพาะการปรับกลยุทธ์ระดับองค์กร แต่รวมถึงการบริหารสต็อกให้สอดคล้องกับอุปสงค์ที่ผันผวน การจัดส่งตรงเวลา การตอบสนองต่อการแข่งขันด้านราคาผ่านช่องทางออนไลน์ การให้บริการหลังการขาย และการจัดการความล่าช้าของซัพพลายเชน ความคล่องตัวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเปลี่ยนแรงกดดันของตลาดให้เป็นโอกาสในการรักษฐานลูกค้าและเพิ่มโอกาสทางการตลาด สอดคล้องกับ Khan et al. (2022) ที่พบว่า ความคล่องตัวของบริษัทมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร และ Puriwat and Hoonsopon (2022) ที่พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ส่วนภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .55 แม้มีค่าน้อยกว่าตัวแปรอื่นเล็กน้อย แต่ยังเป็นปัจจัยตั้งต้นสำคัญต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะธุรกิจขายวัสดุ

ก่อสร้างที่ผู้ประกอบการจำนวนมากเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยสะท้อนว่า ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปรับระบบบริหาร กระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขตั้งต้นของการเปลี่ยนแปลง ขณะที่นวัตกรรมจัดการและความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Anderson et al. (2018) ที่พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำแนวคิดนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Dwyer (2019) ที่พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 แบบจำลอง PLAE Model มุ่งเน้นความร่วมมือของ 4 ภาคส่วนหลัก ได้แก่ ภาครัฐ (Public) เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำ (Lead firms) ธุรกิจและการค้า (Association) และ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นำนโยบายและมาตรฐานไปปฏิบัติจริงผ่านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

สะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไม่ควรพิจารณาเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจ โดยเฉพาะภาครัฐ เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำ สมาคมธุรกิจและการค้า และผู้ประกอบการ เนื่องจากธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง มีแรงกดดันจากผู้ค้าสมัยใหม่ แพลตฟอร์มออนไลน์ สินค้านำเข้าราคาถูก และความผันผวนของต้นทุน ดังนั้น การพัฒนาผลการดำเนินงานจึงต้องอาศัยกลไกความร่วมมือที่ช่วยเสริมทั้งด้านนโยบาย มาตรฐาน ความรู้ เทคโนโลยีและการปฏิบัติจริง (Bank of Ayudhya Public Company Limited Research Center, 2024)

องค์ประกอบด้าน ภาครัฐ (Public) มีความสำคัญในฐานะผู้กำหนดทิศทางเชิงนโยบาย วางกรอบกติกา และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะการสนับสนุนข้อมูลตลาด มาตรฐานสินค้า ระบบดิจิทัล และมาตรการส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถปรับตัวต่อการแข่งขันได้ดีขึ้น บทบาทดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า นโยบายและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เหมาะสมสามารถสนับสนุนให้องค์กรเกิดการปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมได้ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทสามารถบริหารความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Liang et al., 2024; Rehman & Prokop, 2023)

องค์ประกอบด้าน เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำ (Lead firms) มีบทบาทในการสร้างแรงขับเคลื่อนจากตลาดผ่านการกำหนดมาตรฐานการจัดซื้อ การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน และการสนับสนุนแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้สามารถขยายผลไปยังผู้ประกอบการรายอื่นได้ โดยเฉพาะในธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่ผู้ค้าสมัยใหม่และบริษัทขนาดใหญ่มีความได้เปรียบด้านเงินทุน เทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการ และช่องทางจำหน่าย การเชื่อมโยงกับบริษัทตัวนำจึงช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถ

เรียนรู้มาตรฐานการดำเนินงานและยกระดับความสามารถในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนานวัตกรรมและเครือข่ายทางธุรกิจมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร (Wongwirach et al., 2020; Tang et al., 2022)

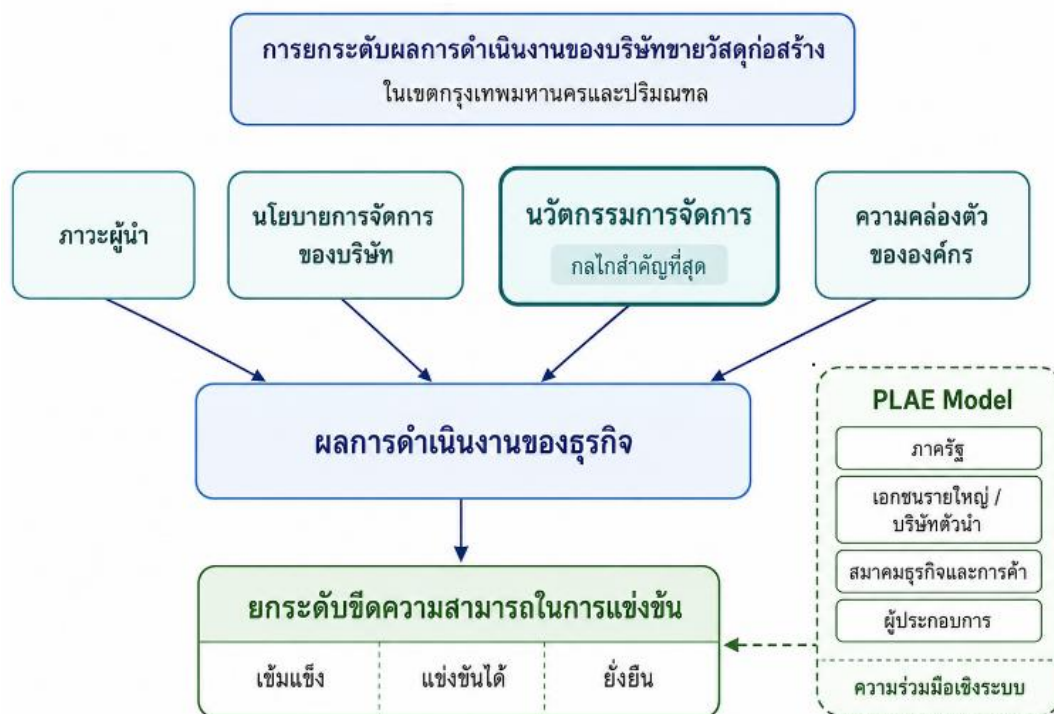
องค์ประกอบด้าน สมาคมธุรกิจและการค้า (Association) เป็นกลไกกลางที่ช่วยประสานความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดทำแนวปฏิบัติร่วม และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการลดความเหลื่อมล้ำด้านข้อมูลและศักยภาพระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่กับรายย่อย โดยเฉพาะผู้ค้าแบบดั้งเดิมที่ยังมีข้อจำกัดด้านเงินทุน เทคโนโลยีการตลาด และความแข็งแกร่งของตราสินค้า บทบาทของสมาคมจึงช่วยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานของอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ Nugroho (2018) ที่พบว่า วัฒนธรรมความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้มีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถขององค์กร

ส่วนองค์ประกอบด้าน ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นกลไกสำคัญที่สุดในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นผู้แปลงนโยบาย มาตรฐาน และองค์ความรู้ให้เกิดผลจริงผ่านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายใน การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การใช้เทคโนโลยี และการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า นวัตกรรมจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำ และนโยบายการจัดการของบริษัทมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้ประกอบการต้องมุ่งทั้งด้านการบริหารจัดการ การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรมควบคู่กัน (Anusonpanichaku, 2020; Khan et al., 2022; Puriwat & Hoonsopon, 2022)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้พัฒนา PLAE Model ซึ่งเป็นโมเดลเชิงระบบที่อธิบายกลไกการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลัก ได้แก่ Leadership (L), Management Policy (P), Innovation (A), และ Organizational Agility (E) ซึ่งกลไกการทำงานของโมเดลสามารถอธิบายได้ว่า (1) Leadership (L) ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ยกระดับความพร้อมในการปรับตัวและนำนวัตกรรมไปใช้ (2) Management Policy (P) นโยบายของบริษัทเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทาง การจัดสรรทรัพยากร และสนับสนุนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (3) Innovation (A) นวัตกรรมจัดการเป็นกลไกเชิงพลวัตที่เชื่อม Leadership และ Management Policy กับการปฏิบัติจริงในองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการ ลดต้นทุน และเพิ่มความแตกต่างเชิงบริการ (4) Organizational Agility (E) – ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่ตอบสนองต่อความผันผวนของตลาด ปรับกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติให้เหมาะสมอย่างรวดเร็ว โดยกลไกเชื่อมโยง Leadership และ Management Policy ทำหน้าที่เป็นปัจจัยตั้งต้นที่ผลักดันนวัตกรรมจัดการ ในขณะที่ Innovation จะส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร และ

ทั้งสี่ปัจจัยร่วมกันสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ทั้งนี้ องค์ความรู้ใหม่นี้แตกต่างจากโมเดลเดิมที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้โดย PLAE Model เป็น conceptual-systems framework ที่อธิบายกลไกการทำงานระหว่างตัวแปรทั้งสี่อย่างชัดเจน แตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มักนำเสนอแบบ descriptive หรือแยกตัวแปรเป็นรายปัจจัย รวมถึงได้ให้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีและนโยบายที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น การพัฒนา Leadership ที่ส่งเสริม Innovation หรือการออกแบบนโยบายเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและผลการดำเนินงานดังนี้



ภาพที่ 4 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรต้นกลางนวัตกรรมจัดการและความคล่องตัวขององค์กรที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและนโยบายการจัดการ กับผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สรุป

ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงาน ภาวะผู้นำ ความคล่องตัวขององค์กร นโยบายการจัดการของบริษัท และนวัตกรรมจัดการของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.14, 3.97, 3.97 และ 3.74 ตามลำดับ นอกจากนี้ นวัตกรรมจัดการ ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำ และนโยบายการจัดการของบริษัท มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .86, .58, .55 และ .59 ตามลำดับ และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 72 ผลการสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนา PLAE Model เพื่อใช้เป็นแนวทาง

ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทขายวัสดุก่อสร้างให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชนรายใหญ่หรือบริษัทตัวนำในห่วงโซ่อุปทาน สมาคมธุรกิจและการค้า และผู้ประกอบการ

สำหรับคุณค่าทางวิชาการงานวิจัยนี้มีคุณค่าทางวิชาการจากการพัฒนา PLAE Model เพื่ออธิบายกลไกเชิงระบบที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำ นโยบายการจัดการ นวัตกรรมจัดการ และความคล่องตัวขององค์กรกับผลการดำเนินงานของธุรกิจวัสดุก่อสร้างไทย อีกทั้งยังเชื่อมโยงข้อค้นพบกับแนวคิด Dynamic Capability ทำให้การอธิบายผลมีมิติทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของงานวิจัยคือศึกษาเฉพาะบริษัทขายวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงอาจมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลไปยังพื้นที่อื่นหรือธุรกิจประเภทอื่นโดยตรง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาครัฐควรลดความไม่แน่นอนของตลาด โดยสื่อสารแผนพัฒนาเมือง แผนลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และกรอบเวลาดำเนินงานให้ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการจัดซื้อ บริหารสินค้าคงคลัง และจัดส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนแฝงจากความล่าช้าและความไม่แน่นอนของตลาด

2. ภาครัฐควรสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานแบบเป็นขั้นตอน โดยกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำ-ขั้นสูง คู่มือปฏิบัติ ระบบรับรองมาตรฐานที่ลดภาระเอกสาร และแพลตฟอร์มข้อมูลสำหรับการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถปรับตัวได้โดยไม่เพิ่มภาระต้นทุนมากเกินไป

3. สมาคมธุรกิจและการค้าควรเป็นกลไกกลางในการประสานนโยบาย โดยรวบรวมข้อมูลภาคสนาม วิเคราะห์ปัญหา และสื่อสารข้อเสนอเชิงระบบกับภาครัฐ รวมถึงจัดทำแนวปฏิบัติร่วมด้านเครดิต การรับคืนสินค้า การจัดส่ง การลดข้อพิพาท และมาตรฐานธุรกรรมที่โปร่งใส เพื่อช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพเงินทุนหมุนเวียนของผู้ประกอบการ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ผลการดำเนินงานของธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างในเมืองใหญ่ควรถูกอธิบายผ่านกรอบองค์รวมที่เชื่อมโยงระหว่างคุณภาพการนำ ความชัดเจนของนโยบาย ความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมจัดการ และความสามารถในการปรับตัวเชิงปฏิบัติการ โดยข้อค้นพบนี้สนับสนุนตรรกะของ Balanced Scorecard ที่ชี้ว่า ความสำเร็จด้านตลาดและการเงินเกิดจากการยกระดับกระบวนการภายในและการเรียนรู้ขององค์กรเป็นลำดับแรก

2. ข้อค้นพบเชิงสังเคราะห์ของงานวิจัยสามารถต่อยอดเชิงทฤษฎีได้ว่า PLAE Model มิใช่เพียงความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงกิจกรรม แต่เป็นระบบนิเวศเชิงสถาบันที่กำหนดเงื่อนไขให้กลไกภายในองค์กรทำงานได้จริง กล่าวคือ ภาครัฐสร้างทิศทางและกติกา บริษัทตัวนำสร้าง

มาตรฐานและสัญญาอุปสงค์ สมาคมทำหน้าที่ลดต้นทุนการประสานงานและยกระดับแนวปฏิบัติร่วม และผู้ประกอบการเป็นผู้แปลงแรงขับเคลื่อนภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การอธิบาย PLAE Model ในมิตินี้จะช่วยให้การอธิบายผลเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างภายนอกกับศักยภาพภายในองค์กร ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยให้กรอบแนวคิดมีความเข้มแข็งในเชิงอธิบายและเชิงประยุกต์

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างในพื้นที่อื่นและนำมาเปรียบเทียบกับกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เช่น เมืองท่องเที่ยว เมืองอุตสาหกรรม หรือจังหวัดที่พึ่งพาการลงทุนภาครัฐในสัดส่วนต่างกัน เนื่องจากความหนาแน่นของโครงการก่อสร้าง โครงสร้างโลจิสติกส์ และความเข้มข้นการแข่งขันอาจทำให้ระดับความสำคัญของปัจจัยเชิงองค์กรและความร่วมมือในรูปแบบ PLAE แตกต่างกัน การเปรียบเทียบเชิงพื้นที่จะช่วยทดสอบความทั่วไป (generalizability) ของแบบจำลอง และทำให้ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความจำเพาะต่อพื้นที่มากขึ้น

2. ควรเพิ่มตัวแปรบริบท เช่น ความผันผวนของราคา ความเสี่ยงซัพพลายเชน ความพร้อมด้านดิจิทัล และรูปแบบลูกค้า (โครงการ/รายย่อย) รวมถึงพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนการดำเนินงานของธุรกิจวัสดุก่อสร้างโดยตรง เช่น อัตราหมุนเวียนสต็อก ความแม่นยำของสต็อก ระยะเวลาตอบกลับใบเสนอราคา ความตรงเวลาและครบถ้วนของการส่งมอบ อัตราการคืนสินค้า และความสูญเสียจากการขนส่ง การมีตัวแปรและตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยเพิ่มความคมชัดของการอธิบายผล และเพิ่มความสามารถในการนำข้อค้นพบไปใช้เชิงบริหาร

References

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 146–160. <https://doi.org/10.1177/1465750320973896>
- Ade, I. S., Eko, B., & Wahyu, W. (2022). Achieving an agile organization in an Indonesian telecommunications company: Investigation on leadership impact and mediation variables. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Emerald Publishing Limited, 1, 2053–4620.
- Anderson, W. R., Acur, N., & Corney, N. (2018). How do SMEs use open innovation when developing new business models, In Book. *Researching Open Innovation in SMEs*, (pp.179–209). DOI:10.1142/9789813230972_0006

- Anusonpanichaku, T. (2020). Transformation leadership model and innovation management affecting the success of community enterprise in lower north region. *Journal of Lampang Rajabhat University*, 9(2), 14–25. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JLPRU/article/view/241274>
- Bank of Ayudhya Public Company Limited Research Center. (2024). *Industry outlook 2023–2025: Construction materials business*. Krungsri Industry Outlook Report. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-materials/io/construction-materials-2023-2025>
- Bao, Z., & Zhu, Y. (2022). Why customers have the intention to reuse food delivery apps: evidence from China. *British Food Journal*, 124(1), 179–196. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0205>
- Bogolyubov, P., Alegre, J., & Soule, R.T. (2023). Guest editorial: The link between learning organization, organizational learning and innovation: new and unusual perspectives. *The Learning Organization*, 30(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-288>
- Bui, H. T. M., Nguyen, H. T. M., & Chau, V. S. (2020). Strategic agility orientation? The impact of CEO duality on corporate entrepreneurship in privatized Vietnamese firms. *Journal of General Management*, 45(2), 107–116. <https://doi.org/10.1177/0306307019886170>
- Denning, S. (2017). The next frontier for Agile. strategic management. *Strategy & Leadership*, 45(2), 12–18. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>
- Dubey, R., & Ghai, S. (2010). Innovative atmosphere relating to success factors of entrepreneurial managers in the organization agility—an empirical study. *International Journal of Innovation Science*, 2(3), 97–102. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.2.3.97>
- Dwyer, P. L. (2019). Leadership self-efficacy: Review and leader development implications. *Journal of Management Development*, 38(8), 637–650. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0073>
- Holbeche, L. S. (2019). Shifts in Organizational Culture When Implementing Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 124–138. <https://doi.org/10.1177/2394964319853164>
- Krungsri Research. (2024). *Industry outlook 2024–2026: Construction materials business*. Bank of Ayudhya Public Company Limited. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-materials/io/2024>
- Kasikorn Thai Research Center. (2018). *Analysis of Thai trade direction in 2019*. <http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents>

- Khan, A., Talukder, M. S., Islam, Q. T., & Islam, A. N. (2024). The impact of business analytics capabilities on innovation, information quality, agility and firm performance: the moderating role of industry dynamism. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(5), 1124–1152. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2022-0027>
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2022). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66–85. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2022-0125>
- Li, R., Cui, Y., & Zheng, Y. (2021). The impact of corporate strategy on enterprise innovation based on the mediating effect of corporate risk-taking. *Sustainability*, 13(3), 1023. <https://doi.org/10.3390/su13031023>
- Liang, C., Lee, P.K.C., Zhu, M., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E. & Zhou, H. (2024). The bright side of being uncertain: The impact of economic policy uncertainty on corporate innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(3). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2023-0386>
- Maryam, K., & Farzad, S. A. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.018>
- Melis, A., & Aleem, A. K. (2020). The role of agile leadership in organizational agility. In Book: *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp.171–191). Emerald Publishing Limited. DOI:10.1108/978-1-80043-380-920201011
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Nugroho, A. M. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organization Change Management*, 31(5), 1138–1152. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>
- Petchuay, P., Paijit, P., & Rodsisen, R. (2021). Characteristics of entrepreneurs affecting the success of the administration of small and medium enterprises: A case study of palm oil industry in Surat Thani. *Journal of Management Sciences*, 8(1), 107–124.
- Pimonratnakan, S., & Jadesadalug, V. (2017). The influence of the perception organizational climate through job satisfaction and organization commitment in-role performance. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1611–1629. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/117127>

- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0420>
- Rehman, F. U., & Prokop, V. (2023). Interplay in management practices, innovation, business environment, degree of competition and environmental policies: a comparative study. *Business Process Management Journal*, 29(3), 858–892. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0582>
- Roblek, V., Dimovski, V., Mesko, M., & Peterlin, J. (2022). Evolution of organisational agility: A bibliometric study. *Kybernetes*, 51(13), 119–137. <https://doi.org/10.1108/K-11-2021-1137>
- Real Estate Information Center, Government Housing Bank. (2025). *Housing market situation in Bangkok and its vicinity in the fourth quarter of 2024 and outlook for 2025*. Government Housing Bank.
- Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2026). Connecting the dots: linking entrepreneurial leadership and strategic agility towards SME competitiveness. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 30(2), 172–184. <https://doi.org/10.1177/09722629221091658>
- Sayyadi, M. (2024). How to improve data quality to empower business decision-making process and business strategy agility in the AI age. *Business Information Review*, 41(3), 124–129. <https://doi.org/10.1177/02663821241264705>
- Tang, H., Yao, Q., Boadu, F., & Xie, Y. (2023). Distributed innovation, digital entrepreneurial opportunity, IT-enabled capabilities, and enterprises' digital innovation performance: A moderated mediating model. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1106–1128. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0431>
- Thomas-Francois, K., & Somogyi, S. (2022). Consumers' intention to adopt virtual grocery shopping: Do technological readiness and the optimisation of consumer learning matter?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(5), 638–657. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2020-0206>
- Wongwirach, K., Wingwon, B., & Chotiwanit, P. (2020). Entrepreneurial characteristics, business network, organizational culture, and innovation which has influenced the performance of the community enterprises in processing and food products in Thailand. *Research Community and Social Development Journal*, 14(2), 121–134. <https://doi.org/10.14456/nrru-rdi.2020.30>