

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
ของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
ของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2565



*[Handwritten signature]*

นายสุเมธ พิมพ์แก้ว  
ผู้วิจัย

*[Handwritten signature]*

รองศาสตราจารย์ชนินทร์ อยู่เพชร,  
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

*[Handwritten signature]*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญยิ่ง คงอาชาภัทร,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*[Handwritten signature]*

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักรธรรม,  
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

*[Handwritten signature]*

สุทธาวรรณ ชาติ,  
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีได้เพราะความกรุณาของอาจารย์ ดร.ชนินทร์ อยู่เพชร อาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาอิสระครั้งนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาของการศึกษา และกำกับขั้นตอนการศึกษาให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา รวมทั้งช่วยพิจารณาแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามทั้งด้านความเที่ยงตรงและความเหมาะสมของคำถาม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้และแนวคิดทั้งในด้านการเรียน การงาน และการใช้ชีวิตให้แก่ผู้วิจัย ขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามอันเป็นที่มาของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงขอบคุณเพื่อนๆ CMMU คลาส 24A ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและคอยให้คำปรึกษามาโดยตลอด ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมครั้งต่อไปในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

สุเมธ พิมพ์แก้ว

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19  
ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

FACTORS AFFECTING ON ADAPTION TO BUSINESS OPERATIONS OF  
ENTREPRENEURS SMES DURING CORONAVIRUS DISEASE 2019 (COVID-19) IN  
BANGKOK AND PERIMETER

สุเมธ พิมพ์แก้ว 6450031

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ชนิษฐ์ อยู่เพชร, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
บุญยิ่ง คงอาชาภัทร, Ph.D., สุทธาวรรณ ชาติได้, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การศึกษารื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขต  
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) และศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการ SMEs  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ประกอบธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ได้รับผลกระทบในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 จำนวน 400 คน  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) นำข้อมูลที่ได้แปลงข้อมูลจาก Google Form ให้อยู่ในรูปแบบ Microsoft Excel โดยทำการวิเคราะห์  
ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือ โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน  
(Inferential Statistics) โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการศึกษา พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31- 40 ปี มีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัดนนทบุรี การศึกษา  
ระดับปริญญาตรี ดำเนินธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ (กลุ่มธุรกิจที่เน้นการให้บริการหรือขายบริการที่ครอบคลุมถึงการศึกษ สุขภาพ การขนส่ง ขายอาหาร หรือเครื่องดื่ม ธุรกิจ  
โรงแรม กิจการประกันภัย หรือร้านเสริมสวย เป็นต้น) มีจำนวนพนักงานในองค์กร 6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม) พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวใน  
การดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยผลการทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต  
(Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มากที่สุดคือ ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) รองลงมา  
ได้แก่ ศักยภาพด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) ตามลำดับ

คำสำคัญ : การปรับตัว/ ผู้ประกอบการ SMEs/ เชื้อโควิด-19/ ศักยภาพทางการบริหาร  
(Managerial Capability)/ ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)/ ศักยภาพทางด้าน  
เทคโนโลยี (IT Capability)/ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)/ ศักยภาพทางด้าน  
การเงิน (Financial Capability)/ ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)/  
ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฐ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์	3
1.5 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย	6
1.6 สมมติฐานในการวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
2.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability)	9
2.1.1 ศักยภาพทางการจัดการบริหาร (Managerial Capability)	11
2.1.2 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	12
2.1.3 ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Information Technology (IT) Capability)	14
2.1.4 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	15
2.1.5 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	18
2.1.6 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	20
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	21
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ	23
2.3.2 ปัจจัยด้านความสามารถในการปรับตัวที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	26
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>30</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	30
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	30
3.3 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3.1 ประชากร	31
3.3.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	32
3.4 ตัวแปรในการวิจัย	32
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.6 รวบรวมข้อมูล	33
3.7 วิเคราะห์ข้อมูล	36
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	37
3.9 ระยะเวลาในการวิจัย	37
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>38</b>
4.1 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
<b>ส่วนที่ 1</b> ข้อมูลทั่วของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<p><b>ส่วนที่ 2</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในด้านการปรับตัว ในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)</p>	42
<p><b>ส่วนที่ 3</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)</p>	50
<p><b>ส่วนที่ 4</b> ผลการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)</p>	52
<p><b>ส่วนที่ 5</b> ผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Linear Regression)</p>	79
<p><b>บทที่ 5</b> อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ</p>	83
<p>5.1 อภิปรายผลการศึกษา</p>	83
<p>5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล</p>	83
<p>5.1.2 ปัจจัยศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)</p>	86
<p>5.1.3 ปัจจัยศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)</p>	86
<p>5.1.4 ปัจจัยศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)</p>	87
<p>5.1.5 ปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)</p>	87
<p>5.1.6 ปัจจัยศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)</p>	88
<p>5.1.7 ปัจจัยศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)</p>	89

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 สรุปผลการศึกษา	90
5.2.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในด้านการปรับตัว ในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19	90
5.2.2 สรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย	92
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	93
5.3.1 ด้านปัจจัยส่วนบุคคล	93
5.3.2 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	93
5.3.3 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	94
5.3.4 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	94
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	94
5.4.1 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพทางด้านนวัตกรรม	94
5.4.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ	94
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	95
5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย	95
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>97</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>104</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	105
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>114</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางจำแนกลักษณะของธุรกิจ SME ในกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562	4
2.1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	17
3.1 ตารางการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability)	34
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ	39
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	39
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	40
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกจากสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ	40
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทธุรกิจ	41
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงาน	41
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19	42
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability)	43
4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านการตลาด (Marketing Capability)	44
4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	46

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	47
4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	48
4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	49
4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs	50
4.15 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามเพศ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	52
4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามเพศ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni	53
4.17 การเปรียบเทียบความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จำแนกตามเพศ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	54
4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามเพศ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni	54
4.19 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	55
4.20 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	55

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.21	การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	56
4.22	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามอายุ เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	57
4.23	การเปรียบเทียบศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA	58
4.24	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	58
4.25	การเปรียบเทียบศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA	59
4.26	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	59
4.27	การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA	60
4.28	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	61
4.29	การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA	61
4.30	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	62
4.31	การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA	63
4.32	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายกลุ่ม โดยใช้วิธี Bonferroni	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.33 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	64
4.34 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	65
4.35 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	66
4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ เป็นรายชื่อ โดยใช้วิธี Bonferroni	67
4.37 การเปรียบเทียบความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	67
4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ เป็นรายชื่อ โดยใช้วิธี Bonferroni	68
4.39 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามประเภทธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	69
4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามประเภทธุรกิจ เป็นรายชื่อ โดยใช้วิธี Bonferroni	70
4.41 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามประเภทธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA	70
4.42 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) เป็นรายชื่อ จำแนกตามประเภทธุรกิจ เป็นรายชื่อ โดยใช้วิธี Bonferroni	71
4.43 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA	72

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.44 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni	73
4.45 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA	74
4.46 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni	75
4.47 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA	76
4.48 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA	77
4.49 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni	78
4.50 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในด้านการปรับตัว ในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควิด-19 กับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Linear Regression)	79
4.51 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานวิจัย	81

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 แนวคิดในการทำวิจัย

8



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์เศรษฐกิจโลกยังคงไม่สดใสหลังจากการคลายตัวหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทั่วโลก โอกาสที่เศรษฐกิจที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็วยังเป็นไปได้ยาก เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่เอื้ออำนวย รวมทั้งมีความเสี่ยงจากหลายปัญหา กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ ได้ประเมินสถานการณ์โดยรวม และมองว่าอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกโดยรวมยังไม่น่าเป็นที่พอใจ โดยปัจจัยหลักคือปัญหาด้านห่วงโซ่อุปทานที่ยังรุนแรง ไอเอ็มเอฟมองว่าโดยภาพรวมดุลของความเสี่ยงในสถานะเศรษฐกิจโลกยังอยู่ในด้านที่ต่ำลง อันเป็นผลจากอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น โดยราคาสินค้าอุปโภคที่เพิ่มขึ้น และความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน หลังจากมีแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สร้างผลกระทบในระบบห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain ได้สร้างปัญหาความขาดแคลนของสินค้าประเภทต่างๆ อัตราค่าระวางเรือที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้ราคาสินค้าสำหรับผู้บริโภคสูงขึ้น และสถานะสินค้านำเข้าจะยังคงอยู่ นั้นเป็นผลที่จะทำให้ธนาคารกลางในแต่ละประเทศต้องปรับอัตราดอกเบี้ยเป็นขาขึ้นในเวลาเร็วกว่าเดิม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอัตราเงินเฟ้อสูงจนยากต่อการควบคุม ธุรกิจภาคบริการต่างๆ และการค้าปลีกอาจยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้ในยุโรปซึ่งมีปัญหการขาดแคลนคนขับรถบรรทุกหลายแสนคน การกระทบตัวของท่าเรือและคอนเทนเนอร์ราคาสูง ประเทศกำลังพัฒนามีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การฉีดวัคซีนล่าช้า ทำให้กำลังการซื้อในตลาดไม่เพียงพอ ความกังวลเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพเพราะความยึดถือในการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ทุกภาคเศรษฐกิจได้รับผลกระทบ (โสภณ องค์กรการณ, 2564)

สถานการณ์ของธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทยถดถอยลงจากวิกฤตของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว โดยเฉพาะผู้ที่มาจากที่อื่นลดลงกว่าร้อยละ 70 ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหารและบริการ ในภาคการท่องเที่ยว ต้องหยุดชะงัก และกว่าร้อยละ 50 ถึงขั้นต้องปิดกิจการลง และจำเป็นต้องเลิกจ้างแรงงานส่วนใหญ่ทำให้มีย้ายถิ่นกลับภูมิลำเนา ในปัจจุบันถึงแม้ว่า

จะยกเลิกมาตรการล็อกดาวน์แล้ว แต่การจับจ่ายใช้สอยในประเทศในวิถีความปกติใหม่ หรือ New Normal ก็ยังไม่กลับไปเป็นดังเช่นในอดีต เนื่องจากรายได้ที่ลดลงทำให้ผู้บริโภคประหยัดแล้วสินค้าที่มีความคงทนสูง เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ มียอดการซื้อลดลงตามไปด้วย ปัญหาหนักเกิดในกลุ่มธุรกิจโดยเฉพาะที่อยู่ในระยะเริ่มต้น เพราะเมื่อตลาดลดทำให้ยอดขายลดลง แต่ต้นทุนเท่าเดิม และเมื่อเงินทุนน้อย ทำให้การรักษาสภาพคล่องทางการเงินลำบาก หากเงินทุนไม่มากพอ จึงจำเป็นต้องลดคน และปิดกิจการตามลำดับ เมื่อโอกาสทางธุรกิจลดน้อยลง ในขณะที่ความเสี่ยงสูงขึ้น นักธุรกิจจึงต้องเลือกลงทุนกับธุรกิจที่ทุนต่ำ เสี่ยงน้อย ได้เงินไว ดังนั้นธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นต้องสร้างความแตกต่าง ผ่านกระบวนการวิธีต่าง ๆ ให้อยู่รอดในวิถีความปกติใหม่ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564)

ในยุคปัจจุบัน เศรษฐกิจในระดับนี้ มีบทบาทมากขึ้นในระดับธุรกิจภาคประชาชน ทำให้เกิดการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจและสนับสนุนให้เศรษฐกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ นับเป็นสิ่งที่นำไปปรับเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งสำคัญ และสามารถหาจุดบกพร่องในมุมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อพัฒนาตนเอง คุณลักษณะที่ดีของเจ้าของบริษัทคือศักยภาพในการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์เศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ โดยเจ้าของกิจการมีความอยู่รอดแล้ว มีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ไขว่คว้าความสำเร็จ 2) รับความเสี่ยงได้ 3) มีความอดทน 4) มั่นใจในตนเอง 5) ความคิดเชิงนวัตกรรมธุรกิจ 6) สนใจศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ 7) มีเงินลงทุน โดย SMEs ควรเรียนรู้ปรับตัว และมีการพัฒนากรอบแนวคิด และค่านิยม เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในยุควิถีความปกติใหม่ (New Normal) (ชนะพัฒน์ วีริศ, 2565)

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ต้องการศึกษาวิจัยวิธีให้อยู่รอดของธุรกิจ SMEs โดยเลือกธุรกิจ SMEs ที่อยู่บริเวณนี้เป็นกรณีตัวอย่างการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางช่วยแนะนำผู้ประกอบการหรือบุคคลทั่วไปได้พิจารณาถึงวิธีปรับตัวเชิงธุรกิจ การปรับปรุงกลยุทธ์ของธุรกิจในด้านต่างๆ ในการเพิ่มศักยภาพให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เกิดความเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ



## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ SMEs ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ดำเนินธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

1.2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการปรับตัวของธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่กระตุ้นต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ผู้วิจัยนำปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจจากสถานการณ์โควิด ประกอบกับปัจจัยส่วนบุคคล มาเป็นกรอบแนวความคิดเพื่อกำหนดขอบเขตของงานวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ คือ ธุรกิจ SMEs ที่ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในระยะการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ผ่านแบบสอบถามแบบออนไลน์ ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการในเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2565 จำแนกตามคุณลักษณะกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 400 คน

## 1.4 นิยามศัพท์

1.4.1 ผู้ประกอบการ SMEs หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประกอบกิจการทุกประเภท หรือ ธุรกิจแบบนี้ โดย SME นั้นย่อมาจากคำว่า Small and Medium Enterprises ในภาษาไทย ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่เป็นส่วนตัวควบคุมของธุรกิจหรือบุคคลอื่นบุคคลใด อีกทั้งยังไม่อยากได้ต้นทุนที่สูงและใช้พนักงานจำนวนน้อย โดยแบ่งประเภทของธุรกิจ ครอบคลุมกิจการเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1. ธุรกิจ SME ด้านการผลิตสินค้า เป็นกลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตในภาคเกษตรกรรม

อุตสาหกรรม และเหมืองแร่ 2. ธุรกิจ SME ด้านการค้า เป็นกลุ่มธุรกิจ SME ที่สามารถครอบคลุมกระบวนการในรูปแบบการนำเข้า ส่งออก หรือการค้าต่าง ๆ ในประเทศ และ 3. ธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ เป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการหรือขายบริการที่ครอบคลุมถึงการศึกษ สุขภาพ การขนส่ง ขยายอาหารหรือเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม กิจการประกันภัย หรือร้านเสริมสวย เป็นต้น ซึ่งลักษณะของธุรกิจ SME ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจนโดยภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (หน่วยงานเอสเอ็มอี, 2562)

**ตารางที่ 1.1 : ตารางจำแนกลักษณะของธุรกิจ SME ในกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562**

ภาคธุรกิจ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม		การจ้างงาน	รายได้
	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้		
ภาคการผลิต	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 100 ลบ.	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 500 ลบ.
ภาคการค้า และบริการ	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ลบ.	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 300 ลบ.

1.4.2 การปรับตัว หมายถึง การที่ธุรกิจบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานมากขึ้นจากการปรับเปลี่ยนธุรกิจตามสถานการณ์ในด้านต่างๆที่เปลี่ยนไป

1.4.3 โควิด-19 หมายถึง เป็นเชื้อโรคที่ยังไม่ทราบที่มาและแพร่ระบาดไปทั่วโลกในปี 2019 สามารถแพร่ไปถึงได้ทุกคน

1.4.4 ศักยภาพทางการปรับตัว (Adaptive Capability) หมายถึง สมรรถภาพที่ทำให้องค์กรที่มาจากบริหารจัดการที่มีสำหรับเฝ้าติดตามโอกาสทางธุรกิจและสามารถจัดเตรียมองค์กรให้พร้อม เพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.5 ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) หมายถึง สมรรถภาพที่ดูแลภาพรวม รวมถึงตัดสินใจ และการวางแผนสร้างเพื่อให้ธุรกิจในตลาดปัจจุบันสามารถแข่งขันได้

1.4.6 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) หมายถึง สมรรถภาพทางด้านจัดการ เรียนรู้ และเกิดเข้าใจในระบบทางตลาดให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

1.4.7 ศักยภาพด้านเทคโนโลยี (IT Capability) หมายถึง สมรรถภาพต่อสารสนเทศที่เปลี่ยนตัวตนในต้นทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

**1.4.8 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)** หมายถึง สมรรถภาพในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและใช้วิธีเรียนรู้เพื่อนำไปสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

**1.4.9 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)** หมายถึง สมรรถภาพทางการจัดการด้านการเงิน สามารถหาแหล่งเงินทุนในการหมุนเวียนในธุรกิจ เพื่อสร้างผลกำไรให้บริษัท

**1.4.10 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)** หมายถึง สมรรถภาพในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรตามสถานการณ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน

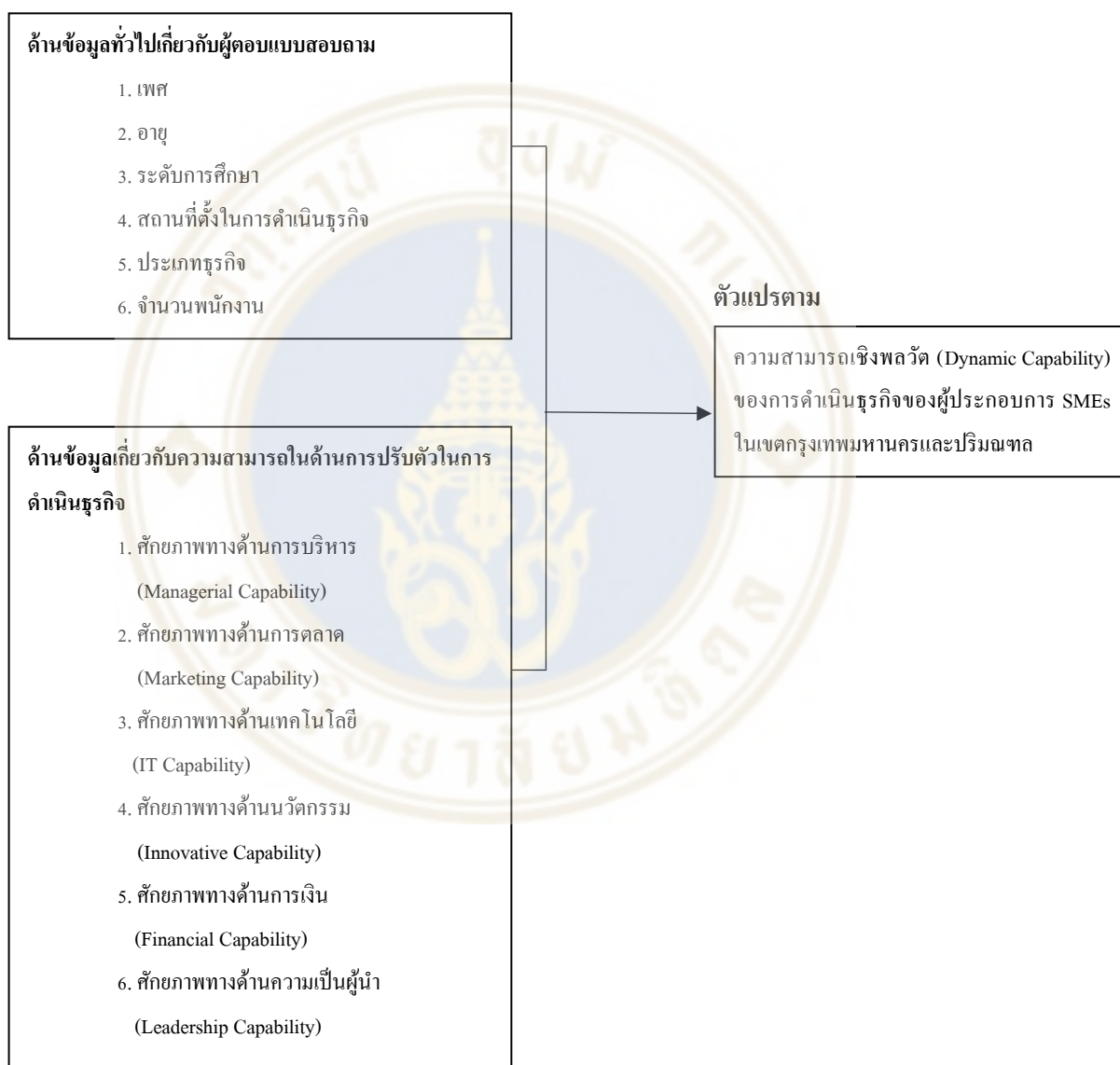
**1.4.11 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)** คือ ทักษะสามารถต่างๆ ที่องค์กรรวบรวมมาเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เพื่อนำไปปรับปรุง การปรับเปลี่ยน สามารถสร้างทรัพยากรให้เป็นที่ไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร



## 1.5 กรอบแนวคิดเพื่อทำวิจัย

ในการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยในการวิจัยมีกรอบแนวคิดหลัก ดังนี้

### ตัวแปรต้น



ภาพที่ 1.1 แนวคิดในการทำวิจัย

## 1.6 สมมติฐานในการวิจัย

1.6.1 ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.2 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.3 ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.4 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.5 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.6 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.7 เพศ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.8 อายุ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.9 ระดับการศึกษา มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.10 สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.11 ประเภทธุรกิจ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

1.6.12 จำนวนพนักงาน มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนเจ้าของ SMEs ที่มีความประสงค์จะพัฒนาศักยภาพและปรับตัวต่อในช่วงที่ธุรกิจเปลี่ยนไปในช่วงวิกฤตโควิด-19

1.7.2 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการวางแผนธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ปัจจุบัน



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรม

สำหรับศึกษางานวิจัยในหัวข้อปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การโควิด-19 ของผู้ประกอบการSMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ และนำเสนอแยกเป็นหัวข้อดังนี้

#### 2.1 ความสามารถเพื่อจะใช้ปรับตัว (Adaptive Capability)

2.1.1 ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)

2.1.2 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)

2.1.3 ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability)

2.1.4 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

2.1.5 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

2.1.6 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

#### 2.2 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability)

วิธีรับมือของเจ้าของ คือ เกิดมีบางอย่างเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปไม่แน่นอนอยู่เสมอ ส่งผลต่อธุรกิจยังคงเดินหน้าต่อไปได้ โดยสามารถพิจารณาได้จาก ปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (McKee et al., 1989. อ้างถึงใน ชีรภัทร เจริญฤทธิ์ และนฤกร ไชยสุขทักษิณ, 2563)

เพื่อให้ปรับตัวได้ (Adaptive Capability) มุ่งเน้นด้านตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นผ่านการนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาด (Dnevich and Kriauciunas, 2011; Chatterjiand Patro, 2014. อ้างถึงใน กรชวัฒน์ สกลฤทธิเดช สุกิจ ขอเชื้อกลาง ลภัสสรดา จ่างแก้ว, 2016)

Staber and Sydow กล่าวว่า เมื่อองค์กรใดสามารถปรับตัวได้ องค์กรนั้นก็จะพัฒนาความสามารถอันได้แก่ 1) สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสามารถสำหรับเรียนรู้ในสภาวะการณ์เพื่อละทิ้งการทำงานในรูปแบบเดิม และสร้างลักษณะรูปแบบการทำงานใหม่เข้ามาแทน 2) ความสามารถในการเตรียมพร้อมทดสอบสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่และ 3) ความสามารถที่จะแสวงหาและระบุถึงโอกาสทางการตลาดและโอกาสทางสื่อสารสนเทศขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดนวัตกรรมทางสินค้าหรือบริการอันมาจากความคิดใหม่ๆ และสามารถที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ทางธุรกิจจากสิ่งเหล่านั้นได้ มีงานวิจัยมากมายบอกถึงวิธีที่นำไปใช้ในภาวะที่เกิดมีแข่งขันในขั้นสำเร็จเพื่อสามารถปรับปรุงสินค้าใหม่เพื่อขายอีกด้วย (Staber and Sydow, 2002. อ้างถึงใน ธนิต รัชตะชาติ, 2017)

การแข่งขันทางธุรกิจนั้นสามารถไปได้หลายแบบ และปัจจัยต่าง ๆ เช่น สื่อแบบต่าง ๆ ความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย และลักษณะตลาดที่มีความเป็นตลาดโลกมากขึ้น (Sallis & Jones, 2002. อ้างถึงใน กัลยา สว่างคง วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2019)

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของกรเปลี่ยนแปลงในลักษณะประชากร กฎระเบียบของทางราชการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรต้องมีการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งหมายถึงสมรรถภาพเพื่อปรับทัศนคติ วัฒนธรรม รูปแบบปัจจัยเพื่อรับมือกับสมัยใหม่ และไม่ให้สิ่งเหล่านั้นมาขัดขวางงานในองค์กร (Levinthal & March, 1993; Kraatz, 1998. อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ อัจฉรา จันทรินาย ประกอบ คูปรรัตน์, 2011)

การปรับตัวนั้นควรคำนึงถึงสาเหตุต่าง ๆ ด้วย ตลอดจนตระหนักถึงสิ่งที่จะตามมาที่ต้องต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจะเอื้อทำให้องค์กรสามารถปรับตัว และนำความรู้ที่มีมาแก้ไขปัญหา ตลอดจนป้องกันเหตุการณ์ที่มีผลเสียต่อองค์กร (Freeze, 2006. อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ อัจฉรา จันทรินาย ประกอบ คูปรรัตน์, 2011)

ซึ่งสรุปแนวทางต่าง ๆ ค้นพบคือ องค์กรจะสามารถปรับตัวได้เมื่อมีหมายเหตุค่อนข้างกว้างและถูกวัดจากหลากหลายมุมมองที่ต่างกัน ปัจจัยหลักจะเป็นการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม โดยในงานวิจัยนี้ จะแบ่งหมวดหมู่ศักยภาพในด้านต่างๆ ของผู้ประกอบการออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้



### 2.1.1 ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2556) เสนอในทางที่ดีที่สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด นับพลันรอบคอบ โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ข้อมูลและกระบวนการที่ดีเพื่อรองรับเพื่อหลีกเลี่ยงข้อเสีย (อ้างถึงใน ภาวिका ชาราศรีสุทธิ, 2561)

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2555) ได้สรุปรูปแบบพัฒนาการของคนที่นำคนอื่นมีหลัก ๆ ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะเด่น เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์และการมีวุฒิภาวะ (2) องค์ประกอบในเชิงพฤติกรรมนั้น เช่น ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบประนีประนอม หรืออยู่ปริกษาได้ (3) องค์ประกอบเชิงบทบาทที่สำคัญต่อภาวะผู้นำเช่น บทบาทนักสื่อสารบทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนา (อ้างถึงใน สุทธิพิศ บุญชุก, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และ ปรีดา อัครวิจิตรระการ, 2564)

ณัฐฐนิช นัคกลีน (2564) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ ที่ต้องอาศัยความรู้เข้ามาเสริมกระบวนการทางการคิด และการตัดสินใจ เพื่อช่วยให้การทำงานในแต่ละระดับเป็นไปอย่างเหมาะสม นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาที่กำหนดและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทักษะการบริหารนั้นประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค ด้านการตัดสินใจ ด้านการวิเคราะห์ ด้านมโนภาพ และด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กริฟฟิน (1984) ได้กล่าวว่า ทักษะพิเศษที่ผู้บริหารต้องมีนั้นมี 5 ด้าน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค การคิดแบบรวบยอด ทางวินิจัย และแนวทางที่วิเคราะห์ ดังนี้ (อ้างถึงใน ศรีัญญา น้อยพิมาย, 2562)

1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เช่น ความสามารถในการวางแผนการเงินการบัญชี

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะในการบริหารด้านปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อนักธุรกิจในการเจรจาและติดต่อสื่อสาร เพื่อความเข้าใจที่ดี และการประสานงานที่ถูกต้อง

3) การคิดแบบรวบยอด เป็นทักษะเพื่อคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์กร สามารถมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่างๆ องค์กร และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะสำเร็จได้เสมอ

4) ทักษะด้านการวินิจฉัย เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่างๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์กร การเข้าใจเหตุการณ์มองเห็นปัญหา โดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปของงานเพื่อวินิจฉัยหรือดูแลจัดการภายในได้

5) ทักษะด้านการวิเคราะห์ เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะเพื่อเลือกทักษะการวินิจฉัยเกิดสมมุติฐาน เป็นการระบุนรายละเอียดสำคัญในสถานการณ์หนึ่งๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้น รู้ข้อมูล แยกองค์ประกอบต่างๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร

Nick Wilton (2013) กล่าวว่า ระดับความสามารถของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายแผนกหรือของตัวองค์กรเอง เกิดจากการที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานขององค์กรทำบางอย่างร่วมกัน กล่าวคือสถานที่หรือองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงจะต้องสามารถบริหารให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กรนั้นๆ (อ้างถึงใน ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559)

กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรควรมีการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ศักยภาพทางการบริหารนั้นมีความเป็นรูปธรรม ศักยภาพให้เกิดผลที่ดีควรมีความช่วยเหลือสัมพันธ์ มีสิ่งที่เกิดเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ และนำสิ่งเหล่านั้นเข้ามาการจัดการกระบวนการทางความคิด มองเห็นปัญหา ผนวกกับความสามารถในการบริหารในมิติต่างๆ มาวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การตอบสนองต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างเหมาะสม และให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

### 2.1.2 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)

เพื่อที่สามารถทางด้านตลาด หมายถึง รูปแบบกระบวนการที่รวบรวมและผสมผสานปัจจัยที่มีเข้าด้วยกันที่องค์กรมีเพื่อสอดรับกับใจลูกค้า ตลอดจนทำให้สินค้ามีคุณค่าหรือบริการในองค์กรสามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ และองค์กรยังต้องรู้วิธีตอบรับตามที่คนซื้อปรารถนาหรือกำหนดไว้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Day, 1994; Vorhies, 1998. อ้างถึงใน ปรียากร ชอบงาม, 2561)

ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) คือ ผลประกอบการของกิจการสามารถบรรลุตามเป้าหมาย เช่น ทางด้านขาย เมื่อเติบโตของปริมาณที่ขาย ลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นและลูกค้า

เดิมที่ยังคงอยู่รวมทั้งลูกค้าให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ของกิจการเพิ่มขึ้น (Vorhies and Morgan, 2005. อ้างถึงใน ฅฅฅฅ ฅฅฅฅ, ฅฅฅฅ, ฅฅฅฅ, 2557)

การตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมตามหลักการตลาดนั้นรวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีต่อลูกค้า มีการตั้งราคาที่เหมาะสม การนำส่งสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าผ่านช่องทางการจำหน่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่การขายเพื่อกระตุ้นยอดขายผ่านการสื่อสาร ซึ่งเป็นวิธีการตลาดส่วนดีที่สุด คือ “ส่วนประกอบด้านที่ตลาด (Marketing Mix)” หรือ “4Ps” (Kotler, 2002) ตลอดจน มีการปรับปรุงเพิ่มขึ้นอีก 2 ปัจจัยรวมเป็นส่วนประสมทางการตลาด 6 ปัจจัย หรือ 6Ps (ฅฅฅฅ ฅฅฅฅ, 2547. อ้างถึงใน ฅฅฅฅ ฅฅฅฅ, 2549) ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) การนำเสนอสินค้าที่โดนใจคนซื้อเป็นสิ่งจำเป็น ความเข้าใจที่ต้องการและสามารถมีสินค้าที่สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ ส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าพอใจที่สุด
2. ราคา (Price) ในการวางแผนด้านราคา ต้นทุนเพื่อกำหนด ในแง่ของผลิตและต้นทุนตัวลูกค้า และพยายามลดต้นทุนจึงเป็นสิ่งจำเป็น
3. แนวทางเพื่อขาย พูดยุ่เกี่ยวกับขาย ความสะดวกสบายเพื่อเข้าถึงสินค้าหรืออื่น ๆ ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงสถานที่ เวลา และวิธีสำหรับส่งมอบสินค้าหรือเพื่อจะส่งมอบใด ๆ
4. เพื่อส่งเสริมเรื่องตลาด (Promotion) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้ผู้บริโภครู้จักและตระหนักถึงความต้องการของตนในตัวผลิตภัณฑ์หรือด้านอื่น สามารถเป็นส่วนในการตัดสินใจซื้อ โดยมีเครื่องมือส่งเสริมทางการตลาดมากมายที่จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ แผนส่งเสริมการขาย หรือการตลาดแบบทางตรง เป็นต้น
5. กระบวนการ (Process) การส่งมอบกระบวนการผลิตและบริการนั้น ควรรวดเร็ว ตรงต่อเวลาและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม กระบวนการเหล่านั้นควรเอื้อต่อการปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เพื่อช่วยเวลาปฏิบัติงานจะได้สะดวกอย่างมีระบบระเบียบและถูกต้อง ซึ่งจะทำการทํางานหรือผลผลิตนั้นมีประสิทธิภาพ
6. บุคลากร (People) เป็นวิธีที่ดีที่สุดเพื่อลูกค้าเข้าใจถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยต้องมีการดูแลใส่ใจบุคลากรตั้งแต่การสรรหา รับเข้าทํางานการฝึกอบรม โดยเฉพาะ

บุคลากรที่มีหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยตรงซึ่งนอกเหนือจากคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์แล้ว บุคลากรที่มีประสิทธิภาพยังสร้างสิ่งพึงพอใจหรือเข้าในในตัวสินค้าได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) คือ ภาพรวมที่สามารถ และสิ่งของในบริษัท สำหรับประกอบกิจการที่บรรลุตามเป้าประสงค์ ต่อเมื่อใครอยากจะมีสินค้าและงานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้นและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในตลาด และยังช่วยให้ส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มขึ้น มีการเติบโตของยอดขาย ดึงดูดลูกค้ารายใหม่โดยยังคงลูกค้าเดิมเอาไว้รวมทั้งลูกค้าให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ของกิจการเพิ่มขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เกี่ยวข้องด้วย 6 ปัจจัย หรือ 6Ps ซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People) เพื่อวิเคราะห์คุณสมบัติทางด้านขายของผู้ที่ทำงานหรือตอบรับตามคำขอของลูกค้าอย่างเหมาะสม

### 2.1.3 ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Information Technology (IT) Capability)

ศักยภาพในเพื่อนำสื่อเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ มีเพิ่มทักษะ ที่สามารถต่าง ๆ และทัศนคติ ที่มีส่วนเพื่อปฏิบัติงานในด้านการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และแจกจ่าย (Transmission) สารสนเทศด้วยอุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ การแจกจ่ายสารสนเทศต้องอาศัยระบบสื่อสารทันสมัยต่างๆ รวมทั้งที่เป็นระบบ (นุริยัน สอเดาะ, นุริโอคา ตาเฮ, นุริอินดาญุ แลมะยะ และ นิมารุณี หะยีวาเงาะ, 2560)

ปัจจัยที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) นั้น โดยส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก องค์กรจะต้องพึ่งพาพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอเป็นแหล่งทรัพยากรหลัก การที่องค์กรจะดำเนินงานให้เต็มประสิทธิภาพนั้นไม่ได้เพียงพอแค่อาศัยความสามารถของพนักงานเท่านั้น แต่องค์กรเองก็ต้องมีการวัดผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันระดับโลกในสถานการณ์ปัจจุบันที่เทคโนโลยีไม่เคยหยุดนิ่ง โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเป็นหนึ่งในแผนที่ต้องมุ่งเน้น เพื่อติดตามผลลัพธ์ในการทำงาน และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นไปที่ความคาบเกี่ยวในส่วนนี้ (Competency) ได้แก่ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจตนเอง (Self-concept) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) (Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivastava, 2014) การที่องค์กรจะเพิ่มเติมองค์ความรู้ (IT Knowledge) และประสบการณ์สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (IT Experience) ของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นผู้นำเกี่ยวกับสื่อไอที (IT Leadership) ที่เก่งกาจ และยังได้รับความเคารพและการยอมรับจากบุคลากรในสายงาน ทั้งความสามารถ ความรู้

ประสบการณ์ การสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน รูปแบบการทดสอบความรู้ (IT Knowledge) ประสบการณ์ของผู้บริหาร การให้ความร่วมมือ และความมุ่งมั่น เพื่อสนับสนุนในด้านนี้ในองค์กรเข้ามาใช้ในธุรกิจ โดยประสบการณ์ที่มีเหล่านั้นเชื่อมโยงกับงานในหมวดด้านสื่อสารองค์กรรวม รวมทั้งความเข้าใจประเภทขององค์ความรู้ (Type of Knowledge) ในแนวนี่เพื่อให้ผู้บริหารและองค์กรประสบความสำเร็จ (Wari and Liu and Li and Xu, 2010) สามารถสร้างสมรรถนะด้านไอซีทีนี้ (IT Competency) นั้นอาศัยประสบการณ์สำหรับทำงานและเพื่อบริหารงานในเรื่องนี้ ซึ่งผู้บริหารควรจะสนับสนุนเพื่อทำงานเหล่านี้ และมีจัดสรรงบประมาณ วางแผน และดูแลบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องทำงานอย่างมีระบบและจัดการร่วมกันเพื่อกระตุ้นเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร (Chan and Reich, 1998 อ้างถึงใน คำรงค์สุขเกิด, 2563)

คณูชา สลิวังค์ และ ณัตตยา เอี่ยมคง (2560) ได้ศึกษาเพื่อนำเอาสารสนเทศโนมาประยุกต์เพื่อบริหารจัดการสินค้า อ้างอิงว่า ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าต้องการให้มีช่องทางขายสินค้าออนไลน์ เพื่อขายสินค้าของตนและมีความต้องการอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางขายสินค้า โดยการทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) และยูทูป (Youtube) (อ้างถึงใน สายสุณีย์ จับโจร, สุดาใจ โล่ห์วนิชชัย, 2562)

SMEs กว่าร้อยละ 60 เผชิญข้อเสียเปรียบจากผู้เล่นรายใหญ่ทั้งด้านต้นทุนและเทคโนโลยี อีกทั้งธุรกิจขนาดใหญ่ยังมีความทันสมัย ที่ตอบโจทย์คนซื้อ เช่น บริการจัดส่ง การเปลี่ยนคืนสินค้า และระบบการผ่อนชำระ เป็นต้น (ฐิตา เกกานนท์, 2562)

กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กรนั้นเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารเป็นอย่างมาก การที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ต้องร่วมกันตัดสินใจอย่างรอบคอบระหว่างผู้พัฒนาระบบและผู้บริหาร เพราะการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้อาจจะกระทบต่อกระบวนการทำงานบริหารที่มีอยู่แล้ว หรืออาจก่อให้เกิดการขับเคลื่อนในองค์กร

#### 2.1.4 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

สุดาใจ ผ่องแผ้ว และนุจรี ภาคาศัตย์ (2559) กล่าวว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมใช้เพื่อต่อสู้กับคนอื่นในเชิงบวก และยังสอดคล้องกับนโยบายจากภาครัฐที่จะพัฒนาให้ประเทศเป็น “ประเทศไทย 4.0” ดังนั้นการเพิ่มพูนศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดโดยการทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ดำเนินธุรกิจได้ปรับตัวรับผลกระทบในยุคดิจิทัล (Digital Disruption) หากเทคโนโลยีสารสนเทศถูกผู้ประกอบการใช้เพื่อจัดการและใช้

ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและลดต้นทุน สร้างรายได้ให้องค์กร และเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน (อ้างถึงใน สายสุนีย์ จับโจร, สุดาใจ โล่ห์วันชัย, 2562)

Drucker (1994) กล่าวว่าแต่ละธุรกิจต้องมีสมรรถภาพในด้านการปรับเปลี่ยนและการ ออกแบบแนวความคิดเพื่อพัฒนานวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านช่องทางทาง การตลาด ส่งผลให้ธุรกิจของตนสามารถแข่งขันได้ (อ้างถึงใน ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์ พันธุ์, สุนันทา เสียงไทย, 2559)

การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดในโลกสมัยใหม่อย่างจับปล้นทันด่วน แต่สามารถ นำไปใช้ ขึ้นอยู่กับที่สร้างสรรค์ของบุคลากร การพัฒนาตนเองเพื่อค้นพบสิ่งใหม่ๆ การสร้างและ พัฒนานวัตกรรมจากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ซึ่งมีรูปแบบของการควบคุมสั่ง การจากระดับบนสู่ล่าง โดยมีหัวหน้าสำหรับควบคุม ดูแล และวางแผนการทำงานทั้งหมดนั้น จำต้อง เปลี่ยนลักษณะขององค์กรให้สามารถอยู่ได้ (Innovative Organization) ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแนว ทางการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ การพัฒนาและสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ คนในองค์กรเข้ามามีเริ่มสร้างสรรค์ เกิดระบบนิเวศการทำงานที่ดี นำไปสู่การกำเนิดของนวัตกรรม ภายในหน่วยงาน (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2563)

นวัตกรรมเกิดขึ้นได้จากการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อออกแบบและผลิตตัวงาน คุณภาพเยี่ยมและแผนการตลาดที่ชาญฉลาด โดยอาศัยแนวคิดวงจรเดมมิ่ง วางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และแก้ไข (Plan Do Check Act) นวัตกรรมในองค์กรเกิดภายใต้การคิดที่ก้าวตามทันการ สมัยใหม่ของตลาดที่เกิดซับซ้อนของสื่อสาร และเข้าใจลูกค้าในการตัดสินใจเลือกบริโภค (อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล และธีรกร เกียรติบันลือ, 2550 อ้างถึงใน วสุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2563)

นวัตกรรมเกิดผลดีต่อสมรรถนะเพื่อแข่งขันเฉพาะ ในปัจจุบัน ที่ทำให้องค์กรนั้นเกิด จากการปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบ ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพใน การจัดการนวัตกรรมและการมีนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการแข่งขันนั้นคือความ ท้าทายขององค์กรส่วนมาก การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาโลกที่สนับสนุนให้ องค์กรสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์จากนวัตกรรมสำหรับใช้สนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนา สมรรถนะด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางและรูปแบบการประเมินศักยภาพด้าน นวัตกรรมของหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เข้าใจถึงจุดบกพร่องรวมถึงสามารถเลือก กำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรประกอบด้านนวัตกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ

- 1) รายละเอียดของการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- 2) กรอบแนวคิดในการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- 3) ระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- 4) และแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรจะแสดงถึงความเข้มแข็งขององค์กรประกอบในแต่ละด้านซึ่งมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพและเพื่อสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้นต้องอาศัยการบูรณาการขององค์ประกอบในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนเพื่อสร้างความชัดเจนด้านยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมขององค์กร (Corporate Strategic Innovation) โครงสร้างการสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Corporate Innovation Platform) การพัฒนาศักยภาพและความรู้ของบุคลากร (Corporate Human Capacity and Learning Development) การสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม (Working Condition and Culture) และการจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process Management) (พึงใจ สุชะจูทะ, 2562)

ตารางที่ 2.1 : องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมองค์กร	มุมมองด้านหนึ่งในนวัตกรรมที่จะส่งผลเพื่อพัฒนาศักยภาพเพื่อแข่งขันของบริษัท โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation)
เพื่อระบุสิ่งที่องค์กรเห็นสำคัญ	ความชัดเจนของการกำหนดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อน การจัดการนวัตกรรมและการบูรณาการการวัดผลเพื่อบริหารดูแลนวัตกรรมภายในองค์กร
แนวทางและกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร	กลไก กระบวนการ และโครงสร้างที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการเรียนรู้	การวิเคราะห์และกำหนดกลไกเพื่อเพิ่มพูนทักษะเรียนรู้ของคนให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาในด้านนี้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
นำเสนอเพื่องานด้านวัฒนธรรมหน่วยงาน	กลไกการพัฒนาผู้นำและการสื่อสารที่มุ่งเน้นเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กอปรกับช่องทางนำเสนอความคิดดังกล่าวและพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ
การจัดการกระบวนการนวัตกรรม	กระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตามระยะ (Phase) ของขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม

กล่าวโดยสรุปคือ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อสมรรถภาพเพื่อใช้สำหรับการเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้กับองค์กร โดยอาศัยความสามารถเรื่องการออกแบบ และการปรับเปลี่ยนแนวความคิดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการจากทรัพยากรที่มีส่วนนวัตกรรม ผ่านระบบสำหรับขายไปยังเป้าหมายที่คนในองค์กรมีนิสัยนวัตกรรม และช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงจุดบกพร่อง รวมถึงสามารถเลือกกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างผ่านความเชื่อมั่นที่ดี

### 2.1.5 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

การบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น อยู่ที่ความสามารถของเจ้าขององค์กร ที่มีหน้าที่หลักในการบริหารต้นทุน คือ การมุ่งเน้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environment Scanning) การวางแผน (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปทำ (Strategy Implementation) และดูแลวัดผลงานการใช้กลยุทธ์ (Evaluation and Control) การบริหารต้นทุนเป็นแนวคิดหลักเพื่อระบบกิจกรรม ทรัพยากร หรือสิ่งที่เห็นผลในประสิทธิภาพของนำไปบริหารต้นทุนสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อวัดผลลัพธ์จากการบริหารต้นทุน เช่น การประหยัด ลดการใช้ทรัพยากรลด ระยะเวลา ลดแรงงาน การลดต้นทุนการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ (เกรียงไกร นามนัย, 2562)

เคลปแลน และนอร์ตัน (1992) กล่าวว่าใน ระบบการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจแบบดั้งเดิม มุ่งเน้นด้านการเงินเป็นสำคัญ แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นเพียงการชี้วัดเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งเหมาะสมกับยุคของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ลงทุนในกำลังการผลิตสำหรับระยะยาว และความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งไม่ใช่จุดมุ่งเน้นหลักให้บรรลุผลได้ทั้งหมดเมื่อธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ธุรกิจต้อง



สร้างคุณค่าในอนาคต ด้วยการลงทุนในพนักงานกระบวนธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลงทุนกับลูกค้า และผู้ร่วมค้า เพราะฉะนั้นจะลู่วงขององค์กรนั้น ยังจะวัดความสำเร็จทางการเงินแล้ว ยังจะวัดผลจากที่พยายามด้วย ทั้งประเด็นหรือลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญอีกด้วย (อ้างถึงใน ฌัฐวุฒิ วิเศษ, 2555)

เพื่อให้งานสู่จุดหมายกลยุทธ์ในเรื่องที่ดูแลด้านแหล่งเงินทุน คือ ต้องจัดการระบบบริหารภายในองค์กรให้เข้มแข็งและโปร่งใส และต้องบริหารจัดการด้านระบบบัญชีที่ได้มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน การเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เจ้าของเองมีหลายประเภทไม่แน่นอนซึ่งในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน จำแนกตามประเภทการจัดตั้งธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 1) กลุ่มธุรกิจที่เป็นนิติบุคคล 2) กลุ่มธุรกิจที่จัดตั้งใหม่หรือประกอบกิจการน้อยกว่า 3 ปี (จดทะเบียนพาณิชย์) และ 3) กลุ่มธุรกิจขนาดย่อมที่มีอยู่เดิม ส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่จัดตั้งในรูปแบบบุคคลธรรมดา ส่วนใหญ่จัดตั้งธุรกิจอย่างไม่เป็นทางการ (ไม่จดทะเบียนพาณิชย์) กลุ่มดังกล่าวมีปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยเฉพาะจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มมีความเสี่ยงสูง วงเงินที่ขอสินเชื่อต่ำไม่คุ้มค่าในเชิงพาณิชย์ (สุรศักดิ์ อำนวนประวิทย์, 2559)

อย่างไรก็ดี แหล่งเงินทุนของ SMEs ยังคงเข้าถึงได้ยาก และเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการสร้างธุรกิจจากการเริ่มต้นไปจนถึงในการขยายกิจการ โดย SMEs มักถูกประเมินว่ามีความเสี่ยงสูง เพราะประวัติธุรกรรมทางการเงินไม่ชัดเจน ประกอบกับปัญหาขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันด้วยเหตุนี้ แหล่งเงินทุนหลักของ SMEs จึงมาจากเงินออมหรือเงินกู้จากคนรู้จักหรือสมาชิกในครอบครัว แม้ว่าส่วนใหญ่จะมีความต้องการสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ แม้ว่ามาตรการต่างๆ ที่รัฐบาลได้สร้างขึ้น จะสนับสนุนให้ SMEs สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น แต่หากพิจารณาผลของมาตรการทางการเงินที่ยึดโยงกับศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจจะพบว่า ความช่วยเหลือทางการเงินเท่านั้นไม่สามารถผลักดันให้ SMEs เป็นตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง โดยผลการวิจัยของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ได้รับสินเชื่อจากการเข้าร่วมโครงการค้ำประกันของภาครัฐ มีแนวโน้มจะเป็นแบบใด เนื่องจาก SMEs เหล่านี้ยังคงเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุด (ฐิตา เกกานนท์, 2562)

กล่าวโดยสรุปคือ ศักยภาพทางการเงินในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพแล้วแต่ที่ความสามารถของเจ้านาย โดยการที่ต้องดูแลทั้งหน่วยงาน กำหนดกลยุทธ์ รวมถึงควบคุมการใช้กลยุทธ์ และการเข้าถึงเงินลงทุนเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าในอนาคตให้กับธุรกิจ ด้วยการลงทุนในพนักงานกระบวนธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ลงทุนกับลูกค้าและผู้ร่วมค้า อีกทั้งยังมีการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น การเก็บเงินสำรองเพื่อฉุกเฉิน บริหารจัดการด้านระบบบัญชีที่ได้มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และมีการปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสมกับธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน

### 2.1.6 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะขึ้นลงอยู่บ่อยครั้ง ทั้งที่เปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Continuous Change) และความเปลี่ยนแปลงแบบกะทันหัน (Discontinuous Change) องค์กรจึงสามารถรับมือ และสร้างความยืดหยุ่น เพื่อเผชิญกับการเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรทำสิ่งเหล่านั้นให้สำเร็จ ตัวหลักสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างหน่วยงานให้เดินไปได้ ฝ่ากระแสที่มีคู่แข่งมาคอยตัดเป้าหมายขององค์กร (คชภูริรัตน์ โกสุมภ์ศิริ, 2558 อ้างถึงใน พนิดา ไชยแก้ว, 2559)

ผู้นำอาจต้องเลือกนำแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการจัดการภายในองค์กร ข้อมูลจากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำในงาน SMEs จะมี 4 แบบที่พบคือ พัฒนาผู้อื่น การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชนและการแสดงออกทางคุณธรรม ตามลำดับ (Thaikasame, 2015) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่กำลังเผชิญอาจแสดงออกด้วยภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Robert J. House ที่ได้นำเสนอโดยได้รับการพิสูจน์และยอมรับเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory of Leadership) โดยทฤษฎีนี้ได้นำเสนอให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ลักษณะดังต่อไปนี้ (Champoux, 2006) (อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจางงค์, 2561)

1) ผู้นำแบบคอยชี้นำ (Directive) ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งไปยังการทำให้ผู้อื่นรู้ว่าอะไรที่ต้องทำ เมื่อไหร่จะต้องทำ และจะต้องทำอย่างไร ผู้นำที่มีพฤติกรรมในลักษณะนี้ต้องการให้ผู้อื่นรู้ว่าบทบาทหรือหน้าที่ของผู้นำต้องปฏิบัติอย่างไร

2) ผู้นำแบบคอยสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การสานสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างความเพลิดเพลินความสบายใจแก่ผู้ที่ร่วมงานด้วยการแสดงออกของผู้นำเพื่อต้องการให้ผู้อื่นพึงพอใจจึงต้องเปิดใจ ให้ความอบอุ่น แสดงออกซึ่งความเป็นเพื่อน และสะดวกในการเข้าพบ

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นผู้นำที่เน้นร่วมมือของผู้อื่น เช่น เข้าร่วมเพื่อเลือกสรร หรือใช้แสดงข้อคิดเห็น

4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented) ผู้นำจะมีลักษณะที่มุ่งเน้นเพื่อให้งานของลูกน้องให้สำเร็จ มุ่งการพัฒนาผลที่ปฏิบัติให้ผลที่ดีต่อไป ผู้นำประเภทนี้จะมิตั้งเป้าที่จะปฏิบัติไปก่อนข้างดีและมั่นใจจะแสดงศักยภาพของตนให้ผู้ที่บังคับบัญชาเห็น

คูทซ์และโพสเนอร์ (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และมีประสบการณ์เพื่อฝึกฝนและพฤติกรรม ในการไปถึงเป้าประสงค์ที่วางไว้ หรือสาเหตุที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีแนวทางความคิด ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์เหมือนกัน การช่วยผู้อื่นเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อองค์กร เป็นต้นแบบนำทางและมีแรงกายแรงใจเพื่อบริษัท (อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศิริพัก, 2561)

มารวย ส่งทานินทร์ (2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมี 4 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีเรื่องนิสัยเข้ามา (Emotional Intelligence) เป็นทักษะที่สร้างถึงตระหนัก ทั้งอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ของคนอื่น เพื่อจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีคุณภาพ 2) มีความยุติธรรมเชิงองค์กร (Organizational Justice) กล้าเผชิญกับความจริง สามารถรวบรวมความคิด ความต้องการความอยากรู้ของผู้คนด้วยความจริง ส่งผลให้ผู้คนเกิดศรัทธาและยกย่องนับถือ เลือกรูปแบบเป็นธรรม มีแบ่งปันข่าวสาร และเอาใจใส่ต่อสิ่งที่อาจก่อผลกระทบต่อองค์กร 3) มีลักษณะเฉพาะ (Character) เช่น มีความโปร่งใสและมีความเตรียมพร้อม สร้างการยอมรับ มีคุณธรรม เชื่อถือได้ และเห็นความแตกต่างว่ามีคุณค่า และ 4) มีการพัฒนา (Development) มีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปคือ ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ ถือว่าจำเป็นมาก หากต้องการให้หน่วยงานบรรลุเป้า เพราะเขาคือบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่ในการนำพาองค์กรข้ามผ่านอุปสรรคต่างๆ ผู้นำอาจต้องเลือกนำแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อจัดการภายในองค์กรได้ในหลายลักษณะ โดยอาศัยประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การช่วยพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทางและการสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรก้าวข้ามผ่านอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดด้านที่สามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

Teece (1997) กล่าวว่า จะสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางความผันผวนเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแหล่งของความสามารถทางการแข่งขันที่

ยังยืนด้วยเช่นกัน ซึ่งในที่นี้เปรียบได้คือหน่วยงานจะใช้เพื่อ รวบรวม ปรับปรุงความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้มีผลต่อจากภายนอกองค์กร โดยจะสามารถนี้มีลักษณะเฉพาะตามการบริหารงานและกระบวนการที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การบริหารงานของฝ่ายบริหาร กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นในระหว่างนั้นกลายเป็นองค์ความรู้สะสมขององค์กร รวมทั้งความลับทางการค้า ตลอดจนทรัพยากรที่สำคัญจึงทำให้ระดับความสามารถขององค์กรสูงขึ้น เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในปัจจุบันจะขึ้นกับสิ่งที่องค์กรได้ทำไว้ในอดีตให้มีความตื่นตัวต่อไป (อ้างถึงใน พิมภาญดา จันดาห้วง, พลอยพรรณ สอนสุวิทย์, 2017)

Eisenhardt & Martin (2000) อธิบายว่า ความสามารถเชิงพลวัตไม่ได้คลุมเครือหรืออธิบายได้ยากอย่างไม่รู้จบซึ่งความสามารถนี้ถูกแสดงให้เห็นจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการปรับเปลี่ยน ผสมผสานทรัพยากรเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าผ่านกระบวนการดำเนินงานและแผนการทำงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ กระบวนการเหล่านี้จะกลายเป็นแหล่งใหม่ของการแข่งขันที่ดีขึ้นต่อองค์กร และได้ให้นิยามของความสามารถเชิงพลวัตไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการสร้าง การผสมผสานและจัดรูปแบบใหม่ของทรัพยากรเพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นสร้างสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมและตอบรับต่อธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (อ้างถึงใน ธนิต รัชตะชาติ, 2560)

จะไม่เสียเชิงสำหรับแข่งขัน และสนองตอบเมื่อมีบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปทางธุรกิจให้เป็นไปในเชิงบวก สาเหตุเชิงพลวัตจึงเป็นประเด็นหลัก องค์กรจำเป็นต้องประยุกต์ใช้องค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (ภาวูธ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551 อ้างถึงใน ชันวาท วิมลชัยฤกษ์, ปิยะวรรณ ยางคำ, 2562)

ความสามารถเชิงพลวัตมีสองมิติ ได้แก่ 1) ด้านพลวัต (Dynamic) ได้แก่ การที่องค์กรสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ ไว้ใช้กับรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป และ 2) ด้านที่สามาร (Capability) คือจะใช้ความรู้และทักษะที่สามารถเพื่อสร้างการรวมกลุ่มทรัพยากร (Integration) โดยดำเนินการอย่างดีให้แม่นยำ รวมถึงการปรับโครงสร้างใหม่ (Reconfiguring) เพื่อรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมภายนอก (Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; McKelvie & Davidsson, 2009) โดยสรุปคือ ในที่นี้ใช้เพื่อต่อเพื่อเชื่อมโยง เพิ่ม และลดทรัพยากรที่มีอยู่อันนำไปสู่สิ่งใหม่ที่ดียิ่งขึ้นต่อความลับใหม่ ๆ ที่มี โดยสามารถสรุปและนำมาสร้างตัวแปรแนวคิดดังนี้ (อ้างถึงใน อติชาติ โรจนกร, 2564)

1. การเห็น โอกาส (Sensing) คือ การเข้าใจและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงจากความผันผวนและไม่แน่นอนของเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และพัฒนาความสามารถใหม่จากการหยั่งรู้อนาคต

2. การเลือกโอกาส (Seizing) คือ การเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมต่อความคิดใหม่ ถือเป็นลดปรับแผนเพื่อดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ให้ตอบสนองในงานของโอกาส เช่น การนำเสนอสินค้าที่ตรงกับความต้องการได้ปัจจุบันในตัวคนซื้อ เพื่อเลือกวิธีใหม่ ๆ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย ๆ เพราะต้องปรับเปลี่ยนต้นทุนสินค้า

3. การปรับเปลี่ยน (Transforming) คือ การปรับเปลี่ยนที่ต่อเนื่อง เพิ่ม หรือลดการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อรองรับสำหรับปรับตัว ซึ่งความรู้ที่องค์กรมีนั้นสามารถถูกนำมารวมกับความรู้ใหม่จากภายนอก อันนำไปสู่ระบบการพัฒนาสินค้าและกระบวนการ และความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ยังสามารถถูกถ่ายทอดให้แก่พนักงานได้โดยง่ายอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ในด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนองตอบต่อสิ่งที่เปลี่ยนไปที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ให้ให้เหมือนเชิงบวกและสร้างความได้เปรียบ ทำให้เจ้าของนั้น ช่วยมองหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อทำทนายการขายที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ

### 1) ด้านเพศ

ธันวาคม วิมลชัยฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเก่งในเรื่องเพื่อสุขภาพที่มีในประเทศไทย ได้เปิดเผยว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจด้านนี้ที่เพศต่างกัน มีความเห็นต่อความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตแตกต่างกัน

Bogodistov, Presse, Krupskyi, and Sardak (2017) ศึกษาเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตของเพศในบริษัทขนาดเล็ก เผยว่า เพศของผู้จัดการทำให้เชิงพลวัตเปลี่ยนไปด้านการรับรู้และประเมินโอกาส

Najib (2018) ศึกษาเรื่อง มุมมองของตัวแปรปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิมของชาวอินโดนีเซีย เผยว่า ไม่

มีความแตกต่างทางประชากรศาสตร์เพศ กับด้านความสามารถเชิงพลวัตของผู้ค้าในตลาดแบบดั้งเดิม

## 2) ด้านอายุ

ชันวาทร์ วิมลชัยฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง *ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย* เผยว่า อายุที่แตกไปของเจ้าของงานนี้เพื่อสุขภาพไม่มีผลต่อความแตกต่างทางความเห็นต่อความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัต

ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีแรงดันของผู้ประกอบการร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม* พบว่า การปรับตัวของธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ส่งผลมาจากอายุของผู้ประกอบการ

Arend (2014) ศึกษาเรื่อง *ความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถเชิงพลวัต: อายุและขนาดของบริษัทที่มีในส่วนของ-ประสิทธิภาพของ SME'* เป็นความสัมพันธ์อย่างไรเพื่อปรับปรุงในบริหารงานของบริษัทนั้นมีอิทธิพลมาจากความแตกต่างของอายุ

## 3) ด้านระดับการศึกษา

ชันวาทร์ วิมลชัยฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง *ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของงานเกี่ยวกับเพื่อสุขภาพที่มีในประเทศไทย* และค้นเจอคือระดับที่ศึกษาที่ไม่เหมือนกันของในตัวคนที่ทำเพื่อสุขภาพไม่ส่งผลต่อความแตกต่างทางตัวตนในทางการตลาดเชิงพลวัต

ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลไปยังร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม* พบว่าการปรับตัวของธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม นั้นเป็นผลมาจากรายได้ของธุรกิจ

Najib (2018) ศึกษาเรื่อง *มุมมองของตัวแปรปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิมของชาวอินโดนีเซีย* ซึ่งไม่ต่างไปในทางประชากรศาสตร์ระดับการศึกษา กับด้านความสามารถเชิงพลวัตของผู้ค้าในตลาดแบบดั้งเดิม

#### 4) ด้านสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ

Sefiani, Davies, and Bown (2016) ศึกษาเรื่อง เหตุปัจจัยสำหรับของ ตำแหน่งที่มีต่อประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจเป็นมีจำเป็นและมี อิทธิพลต่อเป้าหมายของ SME อย่างมาก

Margarian, Détang-Dessendre, Barczak, et al. (2022) ศึกษาเรื่อง พลวัตใน ชนบทภายนอก: การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏว่างานของ บริษัท พบว่า บริษัทตั้งอยู่เขตเมืองมีข้อได้เปรียบในแง่ของการมีนวัตกรรมบางประเภท

Phillipson, Tiwasing, Gorton, Maioli, Newbery, and Turner (2019) ศึกษา เรื่อง ความโดดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กในชนบท: ประสิทธิภาพเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับใน เมือง พบว่า ความได้เปรียบของบริษัทในเมืองในแง่ของนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้กับระบบ ความรู้เฉพาะที่สนับสนุนนวัตกรรมที่เข้มข้นของผลิตภัณฑ์และบริการที่ใหม่แบบสมบูรณ์มุ่งสู่ ตลาด

#### 5) ด้านประเภทธุรกิจ

Protogerou, Caloghirou, and Lioukas (2011) ศึกษาเรื่อง การได้เปรียบเชิง พลวัตและสิ่งกระตุ้นทางอ้อมต่อผลของบริษัท เพื่อศึกษาดังกล่าว ได้มีการศึกษาองค์กรจำนวน 271 แห่ง จากธุรกิจหลากหลายประเภท ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสรุปว่า ด้านเชิงพลวัตเป็นการตอบสนองต่อ การแข่งขันเชิงบวกและมีอิทธิพลต่อบริษัทในสภาพแวดล้อมของสารสนเทศและการตลาดที่ ทันสมัยไปแบบเร่งด่วน

Morgan, Okon, Amadi, Emu, et al. (2021) ศึกษาเรื่อง ความสามารถแบบ เชิงพลวัตของธุรกิจครอบครัว: ตัวเร่งเพื่อความอยู่รอดและการเติบโต พบว่า ความสามารถเชิงพลวัต ของการวางแผนสืบทอดของแต่ละธุรกิจครอบครัวนั้นจะเติบโตได้หรืออยู่รอดในเชิงบวกเป็นอย่างมาก

#### 6) จำนวนพนักงาน (ขนาดองค์กร)

ชันวาพร วิมลชัยฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการตลาดเชิง พลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย พบว่า จำนวนพนักงานที่ตัวใน ธุรกิจของเจ้าของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพนั้น มีผลต่อธุรกิจมีข้อคิดเห็นต่อถ้าสามารถทางการตลาดเชิง พลวัตที่แตกต่างกัน

Clampit, Lorenz, Gamble, and Lee (2021) ศึกษาเรื่อง *เสถียรภาพด้านประสิทธิภาพขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางในช่วง COVID-19: การทดสอบประสิทธิภาพของที่สามารถเชิงพลวัต* พบว่า ขนาดองค์กรของ SME มีสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในเรื่องสามารถเชิงพลวัตในเชิงบวก

Alves, Salvini, Bansil, Neto, and Galina (2016) ศึกษาเรื่อง *ขนาดองค์กรที่ดีที่เชิงพลวัตหรือไม่: การศึกษาสมรรถนะในการเรียนรู้* โดยคณะวิจัยสรุปผลว่า ซึ่งสามารถเชิงพลวัตมีผลมาจากขนาดขององค์กร

Arend (2014) ศึกษาเรื่อง *ความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถเชิงพลวัต: อายุและขนาดของบริษัทจะทำให้ 'เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ-ประสิทธิภาพของ SME' เป็นความสัมพันธ์อย่างไร* สรุปผลว่า ขนาดองค์กรที่เกิดแตกต่างกันนำไปสู่ถึงสามารถเชิงพลวัตส่งต่อคุณภาพในตัวเอง

### 2.3.2 ปัจจัยด้านเพื่อใช้สำหรับปรับตัวที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

#### 1) ปัจจัยศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)

Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira, C (2021) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยสู่สำเร็จของ SME: การศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล* พบว่า ปัจจัยสมรรถนะด้านการบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน และยังช่วยให้ธุรกิจ SME ในภูมิภาคมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Krue-Chotekul, Sungkhamanee, Klaywong, and Lekapojpanich (2022) เพื่อศึกษา *กลยุทธ์เพื่อจัดการ ในด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ใช้ในระบบความสำเร็จของบริษัทมหาชนในประเทศไทย* ซึ่ง กลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการมีอิทธิพลสำหรับในเชิงพลวัต

#### 2) ปัจจัยศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)

Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah., and Djap (2019) ศึกษาเรื่อง *ผลกระทบของความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลต่อเพื่อวัดผลที่ขายและกลยุทธ์ด้านพันธมิตรตามการปรับตัวของตลาด* ในประเทศอินโดนีเซียและพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมมีผลมาจากการปรับตัวทางตลาด



Correia, Dias, and Teixeira (2020) ศึกษาเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตและ ความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการปรับตัวทางตลาดและ ประสิทธิภาพของธุรกิจ พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตส่งผลเชิงบวกต่อการปรับตัวทางตลาด

Nguyen, Pham, and Freeman (2022) ศึกษาเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัต ในธุรกิจการท่องเที่ยว: ก่อนหน้าและผลลัพธ์ สรุปว่า การตลาดดิจิทัลส่งผลดีต่อระบบเชิงพลวัต

Salo, Sorama, and Kettunen (2016) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการปรับตัว ทางตลาดและความสามารถทางการตลาดต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจกับ SMEs ที่เป็นสากล สรุปผลว่า ความสามารถทางการตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

### 3) ปัจจัยศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)

Mikalef, Pateli, and van de Wetering (2021) ศึกษาเรื่อง ความยืดหยุ่นของ สถาปัตยกรรมไอทีและการกระจายอำนาจการกำกับดูแลไอทีเป็นตัวขับเคลื่อนของความสามารถเชิง พลวัตในการเปิดใช้งานด้านไอที และประสิทธิภาพการแข่งขัน: ผลกระทบปานกลางต่อ สภาพแวดล้อมภายนอก สรุปว่า ความยืดหยุ่นด้านไอทีแรงต่อระบบเชิงพลวัตของไอทีในเชิงบวก

Ma, Khan, Khan, and XiangYun (2021) ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบ ผลกระทบของระบบสื่อต่าง ๆ ผลจากเรียนรู้ และความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อผลประสิทธิภาพการ ทำงานของบริษัท: การศึกษาเชิงประจักษ์ สรุปผลว่า ระบบนี้มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของ ธุรกิจเชิงบวก

Mikalef, Pateli, and van de Wetering (2016) ศึกษาเรื่อง ความยืดหยุ่นด้าน ไอทีและประสิทธิภาพการแข่งขัน: บทบาทตัวกลางของความสามารถเชิงพลวัตในการเปิดใช้งาน ด้านไอที รายงานว่า ระบบสื่อและในมิติต่างๆ จะช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงความสามารถเชิง พลวัตด้านไอทีซึ่งเกี่ยวกับการช่วยในการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรได้

### 4) ปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

สุพัตร์ ปรานี, ธนพล ก่อฐานะ, กฤษกร คำชาย และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมเพื่อจัดการและศักยภาพเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อผลธุรกิจของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ธุรกิจก่อสร้าง พบว่า นวัตกรรมบริหารมีอิทธิพลต่อศักยภาพเชิง พลวัตขององค์กรด้านบวก

ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้าน คุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อใช้บริหารร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม พบว่า

การปรับตัวของธุรกิจร้านค้ากาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐมมีผลมาจากความคิดในเชิงนวัตกรรม

อารยา อิงไพบูลย์กิจ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเหตุ และผลของขีดความสามารถเชิงพลวัตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการขนส่งในประเทศไทย พบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อขีดระบบในเชิงพลวัตเชิงบวก

Mongkol (2021) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตสำหรับปฏิบัติงานของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาของ SMEs ในประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพของ SMEs นั้นมีผลต่อเนื่องจากความสามารถทางนวัตกรรม

Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira (2021) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของ SME: การศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล พบว่า ตัวขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจแบบยั่งยืนและการสร้างความได้เปรียบของ SME ภูมิภาคนั้นมาจากปัจจัยด้านผู้ประกอบการและนวัตกรรม

Rotjanakorn, Sadangharn, and Na-Nan (2020) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตสำหรับประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ภายใต้นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน พบว่า สื่อกลางที่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตไปยังประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทคือความสามารถในเชิงนวัตกรรม

##### 5) ปัจจัยศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira, C (2021) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของ SME: การศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล พบว่า สิ่งที่ขับเคลื่อนการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ รวมถึงเป็นที่ของความชนะในระบบของ SME ในภูมิภาคคือปัจจัยทางการเงิน

Yi (2020) ศึกษาเรื่อง ความยืดหยุ่นทางการเงิน ความสามารถเชิงพลวัต และประสิทธิภาพขององค์กรการผลิต สรุปว่า ความยืดหยุ่นเรื่องเงินมีผลทำให้งานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านระบบเชิงพลวัต

##### 6) ปัจจัยศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

Menghwar (2018) ศึกษาเรื่อง มุมมองใหม่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อพัฒนาในระบบเชิงพลวัต สรุปผลว่า สำหรับพัฒนาในเรื่องเชิงพลวัตนั้นมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเชิงพลวัตอย่างมาก

Jagadisen, Salamzadeh, Farzad, Salamzadeh, and Palalić (2022) ศึกษาเรื่อง *ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลและศักยภาพขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต: การศึกษาในบริษัทประเทศมาเลเซีย* พบว่า *ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัต*

Krue-Chotekul, Sungkhamanee, Klaywong, and Lekapojpanich (2022) ศึกษาเรื่อง *กลยุทธ์บริหารจัดการ ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และระบบเชิงพลวัตส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย* พบว่า *ในเรื่องเชิงพลวัตมีผลมาจากระดับผู้นำด้านนวัตกรรม*

Emmanuel, Kaveh, Stephanie, and Yuan (2022) ศึกษาเรื่อง *ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน SMEs: บทบาทสื่อกลางของเรื่องเชิงพลวัต* สรุปผลว่า *เรื่องผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทและยังเป็นตัวกลางเชิงพลวัตอย่างสมบูรณ์ในการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในบริษัท*

Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah., and Djap (2019) วิจัยในส่วนของความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตและกลยุทธ์ด้านพันธมิตรตามทิศทางของตลาด พบว่า *ความสามารถเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของชาวอินโดนีเซียนั้นได้รับผลอย่างมากจากความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล*

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในภาวะที่ต้องเจอกับโรคระบาด ที่มีของผู้ประกอบการ SMEs ในเมืองหลวงและปริมณฑล ซึ่งโดยอาศัยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบบออนไลน์ที่สร้างขึ้นมาอันประกอบด้วยคำถามที่ใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีวิธีเพื่อดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 ตัวแปรในการวิจัย
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 รวบรวมข้อมูล
- 3.7 วิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 ระยะเวลาในการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบที่ใช้วิจัย

งานวิจัยซึ่งจะใช้แบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยหลักแล้วเพื่อหาเอกสารที่ใช้เพื่อถามคำถาม ขั้นตอนต่อมาคือวิเคราะห์ข้อมูล และสุดท้ายคือสรุปผลของงานวิจัยในแบบอธิบาย

#### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ซึ่งจะมีวิเคราะห์ และสรุปผลของงานวิจัยโดยใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลใช้แบบปฐมภูมิ (Primary Data) ที่มาจากผลการทำคำถามทางออนไลน์ จำนวน 400 ชุด ของกลุ่มตัวอย่างของงาน SMEs สำหรับเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ข้อมูลรูปแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งจะรวบรวมและหาเอกสารในหลายแหล่ง ได้แก่ สารนิพนธ์ รายงานวิชาการ หนังสือวิชาการ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตมาประกอบ ข้อมูลสนับสนุนในการวิจัยครั้งนี้

### 3.3 การกำหนดขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.3.1 ประชากร

ในงานวิจัยนี้ ประชากรคือ คนที่เป็นกลุ่ม SMEs ที่ประกอบธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไม่สามารถคำนวณจำนวนที่จริงได้

#### 3.3.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแทนของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนในส่วนนี้ประกอบธุรกิจดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้สูตรคำนวณของ W.G. Cochran ที่มีความแน่นอนสูง โดยสูตรดังกล่าวมีระดับที่เชื่อมั่นที่ 95% ระดับค่าเพื่อคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549) ดังนี้

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{d^2}$$

แทนค่า

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$P$  = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดสุ่ม ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.5

$Z$  = ค่ามาตรฐานซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น (ระดับที่เชื่อมั่น 95% มีค่า  $Z = 1.96$ )

$d$  = ค่าระดับของคลาดเคลื่อนที่ยินยอมให้เกิดขึ้นได้ ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05

เมื่อกำหนดแล้ว ซึ่งจะได้ออกมาเท่ากับ 385 คน เพิ่มให้ได้เป็น 400 คน เพื่อลดความเสี่ยงจากการรวบรวมเอกสาร

ในคำถามของงานวิจัยศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในภาวะนี้ ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้สำรวจข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านที่สามารถในด้านเพื่อปรับตัวเพื่อทำงานนี้ได้ ในภาวะแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 และใช้สามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย

โดยแบบสอบถามออนไลน์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้วิธีระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดค่าข้อคิดเห็นไว้ที่ 5 ระดับ ซึ่งระดับคะแนนมีดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลผลคะแนน แบ่งผลคะแนนทั้งหมดเป็น 5 ช่วง โดยใช้หลักการทางสถิติ ได้แก่ ความกว้างอันตรภาคชั้น =  $\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

แทนค่าในสูตรได้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายเพื่อแสดงขั้นตอนที่นำไปใช้ ดังนี้

1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับเห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

### 3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำวิธีแบบบังเอิญมาใช้หรือตามที่วิธีสะดวก (Convenience Sampling)

## 3.4 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่นำไปใช้เพื่อศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งของธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน

1.2 ความสามารถทางด้านปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจในภาวะแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 โดยมี 6 ด้าน ประกอบด้วย ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) ทั้งหมด 5 ข้อ ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) มี 10 ข้อ ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability) ซึ่งมี 5 ข้อ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำนวน 6 ข้อ ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำนวน 7 ข้อ และศักยภาพทางด้านความหัวหน้า (Leadership Capability) มี 5 ข้อ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เพื่อคนทำ SMEs จำนวน 7 ข้อ

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามโดยมีวิธี (Nominal Scale) มาตรฐานเรียงจำนวน (Ordinal Scale) และมาตรฐานกำหนด (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อสร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามของงานวิจัยจะมี 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 1. ท่านมีอายุมากกว่า 20 ปีใช่หรือไม่ 2. ท่านได้รับแรงกดดันของธุรกิจเนื่องด้วยที่มีแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 3. จำนวนพนักงานของในธุรกิจท่านไม่เกิน 200 คน 4. ท่านเป็นผู้ก่อตั้ง หรือเป็นเจ้าของในธุรกิจของท่าน และ 5. ท่านที่ทำการกิจการในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร / นนทบุรี / ปทุมธานี / สมุทรปราการ / สมุทรสาคร หรือจังหวัดนครปฐม ข้อคำถามแบบมาตรฐานบัญญัติ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสามารถจะปรับตัวสำหรับดำเนินธุรกิจ บนสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ซึ่งมี 6 ด้าน เช่น ศักยภาพการบริหาร (Managerial Capability) จำนวน 5 ข้อ ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) จำนวน 10 ข้อ ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำนวน 5 ข้อ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำนวน 6 ข้อ ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำนวน 7 ข้อ ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำนวน 5 ข้อ โดยคำถามทั้งหมดใช้มาตรประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ที่สามารถในเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของ SMEs ด้วยคำถามแบบที่ใช้ (Rating Scale) มี 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปสำหรับตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล มี 6 ข้อ คือ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน ข้อคำถามแบบลักษณะ Nominal Scale และ Ordinal Scale

### 3.6 รวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเพื่อคนทำ SMEs มีจำนวน 400 ตัวอย่าง ที่ประกอบธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ถูกรวบรวมโดยผู้วิจัยผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบ SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

#### ตารางที่ 3.1 ตารางการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability)

(N=400)

ข้อ	คำถาม	Cronbach's Alpha
<b>ศักยภาพทางการจัดการ (Managerial Capability)</b>		
1.	ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	<b>.848</b>
2.	ท่านมีการกำหนดหน้าที่ ขององค์กร และติดตาม ประเมินผลให้สัมพันธในสถานการณ์ปัจจุบัน	
3.	ท่านทำงานบริหารธุรกิจเพื่อให้บรรลุและวิสัยทัศน์ขององค์กร	
4.	ท่านสามารถเลือกเทคนิควิธีการในการบริหารมาใช้สำหรับงาน ได้ดี	
5.	ท่านเลือกประยุกต์เทคนิควิธีการในการบริหารมาปรับปรุงสำหรับงาน ได้อย่างดีกับสถานการณ์	
<b>ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)</b>		
6.	ท่านมีการตรวจสอบสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง	<b>.903</b>
7.	ท่านมีงานที่ได้รับรองคุณภาพจากที่อื่น	
8.	ท่านสามารถพัฒนาสินค้าหรืองานใหม่ๆ ให้ตรงใจคนได้อยู่เสมอ	
9.	ท่านมีความสามารถทางการตั้งราคาที่ดีที่รวดเร็ว	
10.	งานของท่าน จะสะดวกในการบริโภคหรือรับบริการได้โดยง่าย	
11.	ท่านมีการสื่อสารทางด้านราคาของงานให้ลูกค้าทราบอยู่เสมอ	
12.	ท่านมีการประชาสัมพันธ์ของงานให้เป็นที่รู้จักอยู่เสมอ	
13.	ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค	



14.	ท่านมีการรักษาคุณภาพเพื่อดูแล โดยเน้นการสร้างสิ่งพอใจให้กับคนอื่นได้	
15.	ท่านและพนักงานของท่านสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบได้อย่างทันทีทันใด	
<b>ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)</b>		
16.	ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ	<b>.828</b>
17.	ท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
18.	ท่านมีการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	
19.	ท่านมีการนำเสนองานผ่านออนไลน์ที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์	
<b>ข้อ</b>	<b>คำถาม</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
20.	ท่านให้การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	
<b>ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)</b>		
21.	ท่านจะปรับปรุงรูปแบบทางธุรกิจเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา	<b>.858</b>
22.	ท่านมีวิธีปรับเปลี่ยนระบบทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดเวลางานอื่น ๆ ที่ไม่สำคัญ	
23.	ท่านมีทำให้บรรยากาศให้พนักงานสามารถคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อสามารถเปลี่ยนด้านนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม	
24.	ท่านให้การสนับสนุนให้พนักงานลงนำวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อใช้ทำงาน	
25.	ท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
26.	ท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย	
<b>ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)</b>		
27.	ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ	<b>.855</b>
28.	ท่านสามารถบริหารดูแลรายรับและรายจ่ายอย่างเป็นระบบ	
29.	ท่านสามารถบริหารดูแลเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น เก็บเงินสำรองเพื่อฉุกเฉิน	
30.	ท่านมีการติดตามความคืบหน้าและปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสม	

31.	ในบริหารงานด้านเรื่องเงินของท่านส่งผลสำหรับผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	
32.	ท่านสามารถทำบางอย่างเพื่อเข้าถึงบริการสนับสนุนเรื่องเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับดำเนินกิจการ	
33.	ท่านเก่งเรื่องบริหารดูแลหนี้สิน เพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<b>ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)</b>		
34.	ท่านรู้จักตัวเองของคนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	<b>.809</b>
35.	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ	
<b>ข้อ</b>	<b>คำถาม</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
36.	ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	<b>.870</b>
37.	ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบความสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ	
38.	ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันเพื่อแก้ปัญหาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้	
<b>ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)</b>		
39.	องค์กรของท่านสามารถหาข้อมูล วิเคราะห์ คาดการณ์เพื่อเปลี่ยนแปลงของตลาด ที่ใช้ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	<b>.870</b>
40.	องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สำหรับรองรับหากเกิดมีแข่งขันกัน	
41.	องค์กรของท่านได้มีปรับต้นทุนสินค้าหรือบริการ เพื่อส่งเสริมที่จะเปลี่ยนแปลง	
42.	องค์กรของท่านได้ศึกษาปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ เพื่อให้แตกต่างในเวลาที่เหมาะสม	
43.	องค์กรของท่านได้ประยุกต์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากภายนอก มาผนวกรวมกับความรู้ที่บริษัทมีอยู่	
44.	องค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย	
45.	องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	

### 3.7 วิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยทำการคัดกรองแบบสอบถามที่รวบรวมมา ดังนี้

1. ผู้วิจัยตรวจสอบและเลือกเฉพาะตัวที่มีที่สมบูรณ์แบบเท่านั้น
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลของแบบสอบถามที่คัดเลือกมาแปลงข้อมูลผ่าน Google Form จากนั้นดึงข้อมูลสำหรับรูปแบบ Microsoft Excel และบันทึกข้อมูลดังกล่าวในคอมพิวเตอร์
3. ประมวลผลและวิเคราะห์ผลของข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

### 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 และข้อมูลความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของผู้ประกอบการ SMEs ในการดำเนินธุรกิจ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย โดยเลือกใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติคือ 0.05

### 3.9 ระยะเวลาสำหรับวิจัย

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในช่วงเดือนกรกฎาคม และสิ้นสุดลงในเดือนกันยายน ปีพุทธศักราช 2565

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ใช้แบบสอบถามออนไลน์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน และผลการวิจัยสามารถแบ่งได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยต่างๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

ส่วนที่ 5 ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

#### 4.1 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ SMEs ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งของธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน

โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ

(N=400)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	155	38.75
หญิง	172	43.00
เพศทางเลื้อก	73	18.25
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.1 รายงานว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 172 คน (43%) รองลงมา ได้แก่ เพศชาย ซึ่งมี 155 คน (38.75%) และเพศทางเลื้อก 73 คน (18.25%) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

(N=400)

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21- 30 ปี	62	15.50
31- 40 ปี	202	50.50
41- 50 ปี	107	26.75
51 ปีขึ้นไป	29	7.25
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.2 รายงานว่า กลุ่มอายุ 31- 40 ปี ซึ่งมีจำนวน 202 คน (50.50%) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุดในงานวิจัยนี้ อันดับต่อมา ได้แก่ กลุ่มระหว่าง 41- 50 ปี 107 คน (26.75%) กลุ่มระหว่าง 21- 30 ปี 62 คน (15.50%) และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน (7.25%) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

(N=400)

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	5.00
ปริญญาตรี	325	81.25
ปริญญาโทขึ้นไป	55	13.75
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.3 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยมี 325 คน (81.25%) รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 55 คน (13.75%) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 20 คน (5.00%) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกจากสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ

(N=400)

สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	72	18.00
จังหวัดนนทบุรี	108	27.00
จังหวัดปทุมธานี	66	16.50
จังหวัดสมุทรปราการ	58	14.50
จังหวัดสมุทรสาคร	64	16.00
จังหวัดนครปฐม	32	8.00
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.4 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 108 คน (27.00%) รองลงมา คือ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 72 คน (18.00%) จังหวัดปทุมธานี จำนวน 66 คน (16.50%) จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 64 คน (16.00%) จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 58 คน (14.50%) และจังหวัดนครปฐม จำนวน 32 คน (8.00%) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทธุรกิจ

(N=400)

ประเภทธุรกิจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ธุรกิจ SME ด้านการผลิตสินค้า (กลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และเหมืองแร่)	52	13.00
ธุรกิจ SME ด้านการค้า (กลุ่มธุรกิจ SME ที่สามารถครอบคลุมกระบวนการในรูปแบบการนำเข้า ส่งออก หรือ การค้าต่าง ๆ ในประเทศ)	171	42.75
ธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ (กลุ่มธุรกิจที่เน้นการให้บริการหรือขายบริการที่ครอบคลุมถึงการศึกษ สุขภาพ การขนส่ง ขายอาหารหรือเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม กิจการประกันภัย หรือร้านเสริมสวย เป็นต้น)	177	44.25
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.5 รายงานว่า ในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจ SME ในการให้บริการ (กลุ่มธุรกิจที่เน้นการให้บริการหรือขายบริการที่ครอบคลุมถึงการศึกษ สุขภาพ การขนส่ง ขายอาหารหรือเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม กิจการประกันภัย หรือร้านเสริมสวย เป็นต้น) โดยมีจำนวน 177 คน (44.25%) ธุรกิจต่อมา คือ ธุรกิจ SME ด้านการค้า (กลุ่มธุรกิจ SME ที่สามารถครอบคลุมกระบวนการในรูปแบบการนำเข้า ส่งออก หรือ การค้าต่าง ๆ ในประเทศ) จำนวน 171 คน (42.75%) และธุรกิจ SME ด้านอุตสาหกรรมผลิตสินค้า (กลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และเหมืองแร่) จำนวน 52 คน (13.00%) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนพนักงาน

(N=400)

จำนวนพนักงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	145	36.25
6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	224	56.00
50-200 คน (วิสาหกิจขนาดกลาง)	31	7.75
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.6 รายงานว่า กิจการในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพนักงานในองค์กร 6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม) จำนวน 224 คน (56.00%) ต่อมา คือ พนักงานในองค์กร จำนวนไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย) 145 คน (36.25%) และพนักงานในองค์กร จำนวน 50-200 คน (วิสาหกิจขนาดกลาง) 31 คน (7.75%) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)**

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability) ศักยภาพทางนวัตกรรม (Innovative Capability) ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

(N=400)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)	3.85	0.73	เห็นด้วยมาก
ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	3.93	0.64	เห็นด้วยมาก
ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability)	3.79	0.67	เห็นด้วยมาก
ศักยภาพทางนวัตกรรม (Innovative Capability)	3.87	0.67	เห็นด้วยมาก
ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	3.85	0.63	เห็นด้วยมาก
ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	3.96	0.64	เห็นด้วยมาก



ภาพรวม	3.88	0.51	เห็นด้วยมาก
--------	------	------	-------------

ตารางที่ 4.7 รายงานว่า ในด้านความเห็นในภาพรวมและแบบรายปัจจัย กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยกับปัจจัยด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.51) โดย ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.64) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสุด ต่อมา คือ ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.64) ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.67) ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.63) ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.73) และศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	3.84	0.89	เห็นด้วยมาก
2. ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และติดตาม ประเมินผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.82	0.99	เห็นด้วยมาก
3. ท่านดำเนินการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.80	0.95	เห็นด้วยมาก
4. ท่านสามารถเลือกเทคนิควิธีการในการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.85	0.93	เห็นด้วยมาก
5. ท่านสามารถประยุกต์เทคนิควิธีการในการบริหารมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.93	0.86	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.85	0.73	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.8 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.73) ต่อดัชนีภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถประยุกต์เทคนิควิธีการในการบริหารมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.86) ต่อมา ได้แก่ ท่านสามารถเลือกเทคนิควิธีการในการบริหารมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.93) ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.89) ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และติดตาม ประเมินผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.99) และท่านดำเนินการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.95) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควิด-19 ด้านศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านมีการตรวจสอบสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.84	เห็นด้วยมาก
2. สินค้าหรือบริการของท่าน ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานอื่น	3.88	0.86	เห็นด้วยมาก
3. ท่านมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	3.97	0.91	เห็นด้วยมาก
4. ท่านมีความสามารถทางการตั้งราคาที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.87	0.87	เห็นด้วยมาก
5. สินค้าหรือบริการของท่าน มีความสะดวกในการบริโภคหรือรับบริการได้โดยง่าย	3.90	0.94	เห็นด้วยมาก
6. ท่านมีการสื่อสารทางด้านราคาสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าทราบอยู่เสมอ	3.94	0.90	เห็นด้วยมาก

7. ท่านมีการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการให้เป็นที่รู้จักอยู่เสมอ	3.89	0.92	เห็นด้วยมาก
8. ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค	3.88	0.84	เห็นด้วยมาก
9. ท่านมีการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ	3.99	0.90	เห็นด้วยมาก
10. ท่านและพนักงานของท่านสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบได้อย่างทันทั่วทั้งที่	4.02	0.80	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.93	0.64	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.9 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.64) ต่อศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการตรวจสอบสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.84) ต่อมา คือ ท่านและพนักงานของท่านสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.80) ท่านมีการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.90) ท่านมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.91) ท่านมีการสื่อสารทางด้านราคา สินค้าหรือบริการให้ลูกค้าทราบอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.90) สินค้าหรือบริการของท่าน มีความสะดวกในการบริโภคหรือรับบริการได้โดยง่าย ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.94) ท่านมีการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการให้เป็นที่รู้จักอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.92) ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.84) สินค้าหรือบริการของท่าน ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.86) และท่านมีความสามารถทางการตั้งราคาที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ	3.83	0.86	เห็นด้วยมาก
2. ท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.84	เห็นด้วยมาก
3. ท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.90	เห็นด้วยมาก
4. ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์	3.76	0.92	เห็นด้วยมาก
5. ท่านให้การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	3.85	0.85	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.79	0.67	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.10 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.67) เกี่ยวกับศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.85) ต่อมา คือ ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.86) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.84) ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.92) และท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา	3.86	0.84	เห็นด้วยมาก
2. ท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	3.91	0.84	เห็นด้วยมาก
3. ท่านมีการสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม	3.84	0.91	เห็นด้วยมาก
4. ท่านให้การสนับสนุนให้พนักงานลองนำวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.89	0.88	เห็นด้วยมาก
5. ท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.89	0.89	เห็นด้วยมาก
6. ท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย	3.85	0.87	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.87	0.67	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.11 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.67) เกี่ยวกับศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ซึ่ง ท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.84)

เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ท่านให้การสนับสนุนให้พนักงานลงนำวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.88) ท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.89) ท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.84) ท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.87) และท่านมีการสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ	3.92	0.82	เห็นด้วยมาก
2. ท่านมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายอย่างเป็นระบบ	3.81	0.91	เห็นด้วยมาก
3. ท่านมีการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น การเก็บเงินสำรองเพื่อฉุกเฉิน	3.86	0.85	เห็นด้วยมาก
4. ท่านมีการติดตามความคืบหน้าและปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสม	3.87	0.87	เห็นด้วยมาก
5. การบริหารงานด้านการเงินของท่านส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.87	0.89	เห็นด้วยมาก
6. ท่านมีความสามารถในการเข้าถึงบริการสนับสนุนทางการเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการ	3.86	0.85	เห็นด้วยมาก

7. ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการ หนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.80	0.87	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.85	0.63	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.63) เกี่ยวกับศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) ซึ่งส่วนที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.82) ต่อมาคือท่านมีการติดตามความคืบหน้าและปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.87) การบริหารงานด้านการเงินของท่านส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.89) ท่านมีการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น การเก็บเงินสำรองเพื่อฉุกเฉิน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.85) ท่านมีความสามารถในการเข้าถึงบริการสนับสนุนทางการเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการ ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.85) ท่านมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.91) และท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

(N=400)

ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
1. ท่านรู้จักดีของตัวเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.93	0.80	เห็นด้วยมาก
2. ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดย ให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการ ทำงานเสมอ	3.89	0.89	เห็นด้วยมาก

3. ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วน หนึ่งของความสำเร็จ	3.97	0.88	เห็นด้วยมาก
4. ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของ บุคคลอื่นที่ประสบสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อ พัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ	4.02	0.84	เห็นด้วยมาก
5. ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการ แก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.81	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.96	0.64	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.13 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.64) เกี่ยวกับศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) ซึ่งประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.81) ต่อมา คือ ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.84) ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.88) ท่านรู้จักจุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.80) และท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)**

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs

(N=400)

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย
---	-----------	-----	-------------



1. องค์กรของท่านสามารถหาข้อมูล วิเคราะห์ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ อย่างรวดเร็ว	3.84	0.84	เห็นด้วยมาก
2. องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการ ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.76	0.85	เห็นด้วยมาก
3. องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้า หรือบริการ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.88	เห็นด้วยมาก
4. องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนสินค้า หรือบริการ ให้มีความแตกต่างในเวลา ที่เหมาะสม	3.75	0.88	เห็นด้วยมาก
5. องค์กรของท่านได้ประยุกต์ความรู้ใหม่ที่ ได้รับจากภายนอก มาผนวกรวมกับความรู้ที่ บริษัทมีอยู่	3.75	0.88	เห็นด้วยมาก
6. องค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย	3.72	0.83	เห็นด้วยมาก
7. องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้า ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.87	0.81	เห็นด้วยมาก
ภาพรวม	3.78	0.64	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.14 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.64) เกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ซึ่งประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.81) ลำดับต่อมา คือ องค์กรของท่านสามารถหาข้อมูล วิเคราะห์ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.84) องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.85) องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ให้มีความแตกต่างในเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.88) องค์กรของท่านได้ประยุกต์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากภายนอก มาผนวกรวมกับความรู้ที่บริษัทมีอยู่ ( $\bar{X} = 3.75$ ,

S.D. = 0.88) องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้าหรือบริการ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}$  = 3.74, S.D. = 0.88) และองค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

โดยแสดงข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลเปรียบเทียบกับปัจจัยความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 จำนวน 6 ปัจจัย และความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จำนวน 1 ปัจจัย ที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ซึ่งช่วยในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่มขึ้นไป โดยจะนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni เพื่อเปรียบเทียบว่าค่าเฉลี่ยความแตกต่างปรากฏในคู่ใดบ้าง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามเพศ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงาน ของธุรกิจ	ชาย	155	3.85	0.90	4.672*	0.010
	หญิง	172	3.92	0.79		
	เพศทางเลือก	73	3.56	0.93		
ท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ชาย	155	3.70	0.85	3.834*	0.022
	หญิง	172	3.92	0.79		
	เพศทางเลือก	73	3.67	0.87		
ท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการ บริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	ชาย	155	3.74	0.93	3.342*	0.036
	หญิง	172	3.85	0.84		
	เพศทางเลือก	73	3.53	0.93		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ ซึ่งจะแสดงเฉพาะข้อความที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในรายงานสรุปว่า เพศ มีผลการปรับตัวในการประกอบธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ในส่วนศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) ในข้อท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ ข้อท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ต่อข้อท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามเพศ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)				
ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	เพศ (I)	เพศ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ	หญิง	เพศทางเลือก	0.363*	0.008
ท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	หญิง	เพศทางเลือก	0.320*	0.031

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 รายงานว่า กลุ่มเพศหญิงมีความคิดเห็นในข้อมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ และข้อมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในระดับที่มากกว่ากลุ่มเพศทางเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้อมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจ ไม่ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จำแนกตามเพศ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
องค์กรของท่านสามารถถ่ายทอด	ชาย	155	3.80	0.83	3.184*	0.042
ความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจ	หญิง	172	3.74	0.77		
ได้ง่าย	เพศทางเลือก	73	3.51	0.94		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ โดยผู้วิจัยพบว่าเพศ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตพื้นที่ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเกี่ยวข้องกับข้อ องค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วย Bonferroni ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามเพศ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	เพศ (I)	เพศ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
องค์กรของท่านสามารถถ่ายทอด	ชาย	เพศทางเลือก	0.293*	0.039
ความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 รายงานว่า กลุ่มเพศชายมีความคิดเห็นในข้อองค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย ในระดับที่มากกว่ากลุ่มเพศทางเลือก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (N=400)

ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	อายุ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา	21- 30 ปี	62	3.73	0.81	2.740*	0.043
	31- 40 ปี	202	3.87	0.86		
	41- 50 ปี	107	4.01	0.79		
	51 ปีขึ้นไป	29	3.59	0.78		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 รายงานผลการใช้ One – way ANOVA ในการทดสอบ โดยพบว่า อายุส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความเกี่ยวข้องกับข้อท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ซึ่งจากผลการทดสอบไม่พบความแตกต่างกันเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (N=400)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	อายุ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
การบริหารงานด้านการเงินของ	21- 30 ปี	62	3.61	0.86	2.776*	0.041
ท่านส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	31- 40 ปี	202	3.91	0.88		
	41- 50 ปี	107	3.97	0.91		
	51 ปีขึ้นไป	29	3.69	0.89		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 รายงานผล โดยใช้ One – way ANOVA ในการทดสอบ ซึ่งในงานวิจัยพบว่า อายุ ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเกี่ยวข้องกับข้อการบริหารงานด้านการเงินของท่านส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ซึ่งผลข้อมูลไม่พบความแตกต่างกันเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามอายุ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	อายุ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านรู้จักดีของตนเองและรู้ว่า สิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	21- 30 ปี	62	3.66	0.79	3.878*	0.009
	31- 40 ปี	202	4.00	0.84		
	41- 50 ปี	107	4.00	0.74		
	51 ปีขึ้นไป	29	3.72	0.70		
ท่านให้ความสำคัญกับการทำงาน เป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการ ทำงานเสมอ	21- 30 ปี	62	3.63	0.83	2.746*	0.043
	31- 40 ปี	202	3.88	0.96		
	41- 50 ปี	107	4.02	0.80		
	51 ปีขึ้นไป	29	4.00	0.65		
ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็น ส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	21- 30 ปี	62	3.58	0.86	5.280*	0.001
	31- 40 ปี	202	4.06	0.87		
	41- 50 ปี	107	4.04	0.83		
	51 ปีขึ้นไป	29	3.86	0.92		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 รายงานผลการศึกษาโดยใช้ One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปผลว่า อายุ มีผลต่อความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความเกี่ยวข้อง ในข้อ ท่านรู้จักดีของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ข้อท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ และข้อท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	อายุ (I)	อายุ (J)	Mean	Sig.
			Difference (I-J)	
ท่านรู้จักดีของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	21- 30 ปี	31- 40 ปี	-0.344*	0.019
		41- 50 ปี	-0.339*	0.048
ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ	21- 30 ปี	41- 50 ปี	-0.390*	0.035
ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	21- 30 ปี	31- 40 ปี	-0.479*	0.001
		41- 50 ปี	-0.457*	0.006

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 รายงานว่า กลุ่มที่มีอายุ 21- 30 ปี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มอายุ 31- 40 ปี และกลุ่มอายุ 41- 50 ปี ในข้อรู้จักดีของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และข้อมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ กลุ่มอายุ 21- 30 ปี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มอายุ 41- 50 ปี ในข้อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.23** การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability)	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.35	0.75	3.277*	0.039
	ปริญญาตรี	325	3.86	0.89		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	3.89	0.88		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 รายงานผลการศึกษาโดยใช้ One – way ANOVA ในการทดสอบ โดยพบว่า ระดับการศึกษา มีผลต่อความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.24

**ตารางที่ 4.24** แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางด้านการบริหาร (Managerial Capability)	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-0.512*	0.037



จากตารางที่ 4.24 สรุปผลว่า กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกราย อย่างเสมอภาค	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.60	1.05	4.146*	0.017
	ปริญญาตรี	325	3.85	0.83		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.15	0.76		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 แสดงผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปผลว่า ระดับการศึกษา มีผลต่อความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ด้านศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	ระดับการศึกษา (I)	ระดับ การศึกษา (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	ต่ำกว่า		-0.545*	0.038

	ปริญญาตรี	ปริญญาโท ขึ้นไป		
ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกราย อย่างเสมอภาค	ปริญญาตรี	ปริญญาโท ขึ้นไป	-0.296*	0.045

จากตารางที่ 4.26 สรุปว่า กลุ่มตัวอย่างระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มปริญญาโทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค

**ตารางที่ 4.27** การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)						
ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาใช้ในการ บริหารงานของธุรกิจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.30	1.03	6.862*	0.001
	ปริญญาตรี	325	3.82	0.85		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.11	0.81		
ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือ บริการผ่านเทคโนโลยีที่ ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้า ผ่านสื่อออนไลน์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.50	1.05	3.579*	0.029
	ปริญญาตรี	325	3.72	0.92		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.04	0.82		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 รายงานด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปว่า ระดับการศึกษา ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในการแพร่ระบาดนี้ ด้านศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ และข้อท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์

จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	ระดับการศึกษา (I)	ระดับ การศึกษา (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาใช้ในการ บริหารงานของธุรกิจ	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	-0.515*	0.027
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	-0.809*	0.001
		ขึ้นไป		

ตารางที่ 4.28 รายงานสรุป กลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มระดับปริญญาตรี ในข้อมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มปริญญาโทขึ้นไป ในข้อมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตลอดจนไม่ปรากฏความแตกต่างกันเป็นรายคู่ในข้อมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งสินค้าบริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีความสามารถในการ บริหารจัดการหนี้สิน ในการ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.70	1.13	3.240*	0.040
	ปริญญาตรี	325	3.76	0.86		

ดำเนินธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.07	0.84
---------------------------------------	----------------	----	------	------

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 รายงานด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ รายงานว่า ระดับการศึกษาส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สินในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)				
ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	ระดับการศึกษา (I)	ระดับ การศึกษา (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีความสามารถในการ บริหารจัดการหนี้สิน ในการ ดำเนินธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ปริญญาตรี	ปริญญาโท ขึ้นไป	-0.316*	0.039

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 รายงานถึงกลุ่มระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มระดับปริญญาโทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.50	0.89	7.214*	0.001
	ปริญญาตรี	325	3.85	0.89		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.25	0.73		
ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	3.55	1.05	5.135*	0.006
	ปริญญาตรี	325	4.02	0.78		
	ปริญญาโทขึ้นไป	55	4.22	0.81		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ระดับการศึกษา ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ ด้านศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ และข้อท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์นี้ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความสำคัญผู้ร่วมงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาโทขึ้นไป	-0.755*	0.003
ท่านให้ความสำคัญผู้ร่วมงานเสมอ	ปริญญาตรี	ปริญญาโทขึ้นไป	-0.408*	0.004
ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีขึ้นไป	-0.468*	0.034
		ปริญญาโทขึ้นไป	-0.668*	0.004

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 รายงานว่า กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มระดับปริญญาโทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความสำคัญผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นน้อยกว่ากลุ่มระดับปริญญาตรี และกลุ่มระดับปริญญาโทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
	กรุงเทพมหานคร	72	4.24	0.76	3.365*	0.005

ท่านมีการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นสำคัญ	จังหวัดนนทบุรี	108	4.15	0.93
	จังหวัดปทุมธานี	66	3.80	0.90
	จังหวัดสมุทรปราการ	58	3.84	0.89
	จังหวัดสมุทรสาคร	64	3.83	0.88
	จังหวัดนครปฐม	32	3.81	1.00

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปว่า สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านมีการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ซึ่งผลข้อมูลไม่พบความแตกต่างกันเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	สถานที่ตั้ง ในการดำเนินธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	(N=400)	
					F	Sig.
ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยี ที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้า ผ่านสื่อออนไลน์	กรุงเทพมหานคร	72	3.90	0.89	2.426*	0.035
	จังหวัดนนทบุรี	108	3.92	0.96		
	จังหวัดปทุมธานี	66	3.65	0.83		
	จังหวัดสมุทรปราการ	58	3.76	0.92		
	จังหวัดสมุทรสาคร	64	3.56	0.83		
	จังหวัดนครปฐม	32	3.47	1.08		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วย Bonferroni ซึ่งผลข้อมูลไม่พบความแตกต่างกันเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)						
ศักยภาพทางด้าน ความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	สถานที่ตั้ง ในการดำเนิน ธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านให้ความสำคัญกับการ ทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติ และให้ความยุติธรรมแก่ ลูกน้องในการทำงานเสมอ	กรุงเทพมหานคร	72	4.11	0.80	3.814*	0.002
	จังหวัดนนทบุรี	108	3.97	0.89		
	จังหวัดปทุมธานี	66	3.92	0.88		
	จังหวัด สมุทรปราการ	58	3.88	0.82		
	จังหวัด สมุทรสาคร	64	3.69	0.89		
	จังหวัดนครปฐม	32	3.41	0.98		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปว่า สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.36



ตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni (N=400)

ศักยภาพทางด้าน ความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	สถานที่ตั้งในการ ดำเนินธุรกิจ (I)	สถานที่ตั้งในการ ดำเนินธุรกิจ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านให้ความสำคัญกับ การทำงานเป็นทีม โดยให้ เกียรติและให้ความ ยุติธรรมแก่ลูกน้องในการ ทำงานเสมอ	กรุงเทพมหานคร	จังหวัดนครปฐม	0.705*	0.002
	จังหวัดนนทบุรี	จังหวัดนครปฐม	0.566*	0.020

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 รายงานถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัด กรุงเทพมหานคร และกลุ่มที่อยู่จังหวัดนนทบุรี มีระดับความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มมีสถานที่ตั้งอยู่ จังหวัดนครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) จำแนกตามสถานที่ตั้ง ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทาง สถิติอย่างมีนัยสำคัญ

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สถานที่ตั้ง ในการดำเนินธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
องค์กรของท่านได้ทำการ ปรับเปลี่ยนแผนการ ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อ สร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	กรุงเทพมหานคร	72	3.86	0.88	2.963*	0.012
	จังหวัดนนทบุรี	108	3.79	0.93		
	จังหวัดปทุมธานี	66	3.77	0.76		
	จังหวัดสมุทรปราการ	58	3.98	0.83		
	จังหวัดสมุทรสาคร	64	3.44	0.75		
จังหวัดนครปฐม	32	3.69	0.82			

องค์กรของท่านสามารถ	กรุงเทพมหานคร	72	3.90	0.70	2.715*	0.020
ถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ	จังหวัดนนทบุรี	108	3.78	0.90		
ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย	จังหวัดปทุมธานี	66	3.76	0.82		
	จังหวัดสมุทรปราการ	58	3.69	0.84		
	จังหวัดสมุทรสาคร	64	3.41	0.73		
	จังหวัดนครปฐม	32	3.72	0.96		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ รายงานว่า สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการประกอบธุรกิจของ SMEs ในเขตนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อองค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อองค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สถานที่ตั้งในการ ดำเนินธุรกิจ (I)	สถานที่ตั้งในการ ดำเนินธุรกิจ (J)	Mean	Sig.
			Difference (I-J)	
องค์กรของท่านได้ทำการ ปรับเปลี่ยนแผนการ ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อ สร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	จังหวัด สมุทรปราการ	จังหวัดสมุทรสาคร	0.545*	0.006

องค์กรของท่านสามารถ ถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้ พนักงานเข้าใจได้ง่าย	กรุงเทพมหานคร	จังหวัดสมุทรสาคร	0.497*	0.008
--	---------------	------------------	--------	-------

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 รายงานถึงกลุ่มที่มีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัดสมุทรปราการ มีระดับความคิดเห็นมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเทียบกับกลุ่มที่อยู่จังหวัดสมุทรสาคร นอกจากนี้ กลุ่มที่มีสถานที่อยู่จังหวัด กรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นในข้อองค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากกว่ากลุ่มมีสถานที่อยู่จังหวัดสมุทรสาคร

**ตารางที่ 4.39** การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามประเภทธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (N=400)

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือ บริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์	ธุรกิจ SME ด้านการผลิต สินค้า	52	4.08	0.79	4.169*	0.016
	ธุรกิจ SME ด้านการค้า	171	3.75	0.96		
	ธุรกิจ SME ด้านการ ให้บริการ	177	3.66	0.90		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.39 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า ประเภทธุรกิจ มีผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านมีการนำเสนอสินค้า

หรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ จากนั้น ได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามประเภทธุรกิจ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	ประเภท ธุรกิจ (I)	ประเภท ธุรกิจ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์	ธุรกิจ SME ด้านการผลิต สินค้า	ธุรกิจ SME ด้านการ ให้บริการ	0.416*	0.012

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 รายงานว่า กลุ่มธุรกิจ SME ด้านการผลิตสินค้า มีความคิดเห็นในระดับที่มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ มีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ เทียบกับกลุ่มธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามประเภทธุรกิจ ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	ประเภทธุรกิจ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุนค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ	ธุรกิจ SME ด้านการผลิต สินค้า	52	4.17	0.79	3.449*	0.033
	ธุรกิจ SME ด้านการค้า	171	3.84	0.88		

	ธุรกิจ SME	177	3.93	0.75		
	ด้านการให้บริการ					
ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ธุรกิจ SME	52	4.12	0.78	4.055*	0.018
	ด้านการผลิตสินค้า					
	ธุรกิจ SME	171	3.74	0.86		
	ด้านการค้า					
	ธุรกิจ SME	177	3.76	0.89		
	ด้านการให้บริการ					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.41 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ รายงานว่าประเภทธุรกิจ มีผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ และข้อท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามประเภทธุรกิจ เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)				
ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	ประเภทธุรกิจ (I)	ประเภทธุรกิจ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ	ธุรกิจ SME	ธุรกิจ SME	0.337*	0.028
	ด้านการผลิตสินค้า	ด้านการค้า		
		ธุรกิจ SME	0.379*	0.018
		ด้านการค้า		

ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ธุรกิจ SME ด้านการ ผลิตสินค้า	ธุรกิจ SME ด้านการ ให้บริการ	0.353*	0.031
---	-------------------------------------	------------------------------------	--------	-------

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.42 รายงานว่า ธุรกิจในกลุ่ม SME ด้านการผลิตสินค้า มีระดับความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ การวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ มากกว่ากลุ่มธุรกิจ SME ด้านการค้า นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจ SME ด้านการผลิตสินค้า มีความคิดเห็นในระดับที่มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน ข้อมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สิน ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจ SME ด้านการค้า และกลุ่มธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ

ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)						
ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)	จำนวน พนักงาน	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.67	0.91	4.503*	0.012
	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	3.90	0.84		
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	4.06	0.77		
ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.62	0.95	3.300*	0.038

เช่น การสั่งซื้อสินค้า บริการ หรือ ให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	3.80	0.90
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	4.03	0.87

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.43 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ รายงานว่า จำนวนพนักงาน ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้าน ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีการ นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ และข้อท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือ บริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งซื้อสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ จากนั้น ได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์กันทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) เป็น รายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)				
ศักยภาพทางด้าน เทคโนโลยี (IT Capability)	จำนวนพนักงาน (I)	จำนวนพนักงาน (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาใช้ในการ บริหารงานของธุรกิจ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.233*	0.034

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.44 รายงานว่า พนักงานในกลุ่มจำนวนไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย) มี ความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ มีการนำเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ เมื่อเทียบกับกลุ่มที่มีพนักงานจำนวน 6-50 คน (วิสาหกิจ

ขนาดย่อม) ส่วนในข้อมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้าบริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	จำนวนพนักงาน	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.74	0.86	4.920*	0.008
	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	4.01	0.83		
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	3.97	0.71		
ท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.74	0.92	3.196*	0.042
	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	3.96	0.84		
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	4.00	0.97		
ท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่างเพื่อ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.64	0.88	6.801*	0.001



ไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด เดียวกันได้ง่าย	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	3.94	0.85
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	4.10	0.83

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.45 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า จำนวนพนักงาน มีผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ข้อท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และข้อท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย จากนั้นได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วยวิธี Bonferroni ดังตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.46 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)				
ศักยภาพทางด้าน นวัตกรรม	จำนวนพนักงาน (I)	จำนวนพนักงาน (J)	Mean Difference	Sig.
<b>(Innovative Capability)</b>				
ท่านมีการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ เช่น ลด ขั้นตอนการทำงานที่ไม่ จำเป็น	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.275*	0.006
ท่านมีความพยายามใน การพัฒนาสินค้าหรือ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.226*	0.049

บริการ เพื่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน				
ท่านได้คิดหากลยุทธ์ใน การพัฒนาสินค้าหรือ บริการให้แตกต่าง เพื่อ ไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามา ในตลาดเดียวกันได้ง่าย	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.301*	0.003
		50-200 คน (วิสาหกิจขนาดกลาง)	-0.455*	0.023

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.46 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจรายย่อย มีความคิดเห็นใน ระดับที่น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และข้อมีความพยายามในการพัฒนาสินค้า หรือบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจ ขนาดย่อม นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจรายย่อย มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อ ได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจ ขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดกลาง

ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) จำแนกตามจำนวน พนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

(N=400)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	จำนวน พนักงาน	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการ ประกอบธุรกิจ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.79	0.89	3.649*	0.027
	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	3.98	0.77		

50-200 คน	31	4.13	0.67
(วิสาหกิจ ขนาดกลาง)			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.47 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ สรุปว่า จำนวนพนักงาน ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้านศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อที่มีความสัมพันธ์กันดังกล่าวไปทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วย Bonferroni ซึ่งไม่พบความแตกต่างในผลข้อมูล

ตารางที่ 4.48 การเปรียบเทียบศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) จำแนกตามจำนวนพนักงาน ด้วยสถิติ One – way ANOVA โดยจะแสดงเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(N=400)						
ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	จำนวน พนักงาน	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ท่านรู้จุดด้อยของตนเองและรู้ว่า สิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มี ด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.81	0.85	3.396*	0.034
	6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	4.02	0.78		
	50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	3.81	0.70		
ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจ รายย่อย)	145	3.91	0.81	3.899*	0.021

6-50 คน (วิสาหกิจ ขนาดย่อม)	224	4.12	0.77
50-200 คน (วิสาหกิจ ขนาดกลาง)	31	3.84	0.97

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.48 รายงานผลด้วยวิธี One – way ANOVA ในการทดสอบ รายงานว่า จำนวนพนักงาน มีผลต่อการปรับตัวในการประกอบธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาด ด้าน ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน ข้อ ท่านรู้จักด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และข้อท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นได้นำข้อที่ปรากฏความสัมพันธ์ไปทดสอบด้วยการ เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ด้วย Bonferroni ดังตาราง 4.49

ตารางที่ 4.49 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นรายข้อ จำแนกตามจำนวนพนักงาน เป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni

(N=400)

ศักยภาพทางด้าน ความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	จำนวนพนักงาน (I)	จำนวนพนักงาน (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ท่านรู้จักด้อยของตนเอง และรู้ว่าสิ่งที่ต้องการ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้าน ไหนบ้าง เพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.209*	0.044
ท่านมีการปรับปรุงสาย งานให้ทันต่อการ	ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)	6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)	-0.210*	0.043

---

แก้ปัญหาการทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

---

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.49 รายงานว่า กลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจรายย่อย มีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในข้อรู้จุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และข้อมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อม

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ส่วนนี้แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย ศักยภาพทางการจัดการบริหาร (Managerial Capability) ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability) ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

ตารางที่ 4.50 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 กับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Linear Regression)

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.627 <sup>a</sup>	0.393	0.384	0.502

ANOVA <sup>a</sup>					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	64.304	6	10.717	42.458	.000 <sup>b</sup>
Residual	99.201	393	0.252		
Total	163.505	399			
Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.837	0.199		4.206	0.000
ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)	-0.013	0.050	-0.014	-0.255	0.799
ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)	0.057	0.060	0.057	0.939	0.348
ศักยภาพทางเทคโนโลยี (IT Capability)	0.099	0.056	0.104	1.777	0.076
ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)	0.180	0.057	0.188	3.162*	0.002
ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)	0.278	0.056	0.275	4.938*	0.000
ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)	0.156	0.049	0.155	3.160*	0.002

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.50 ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตนี้มีค่า Adjusted R Square 0.384 แสดงว่า การเปลี่ยนแปลงตัวแปรตามความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) สามารถถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตนี้ ร้อยละ 38.4 ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อตามความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่ปรากฏในตารางค่าสัมประสิทธิ์ ได้แก่ 3 ปัจจัยดังนี้ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Standardized Coefficients Beta) 0.188 โดยหมายความว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพล ร้อยละ 18.8 ต่อตัวแปรตาม ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 0.275 คือ ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพล ร้อยละ 27.5 ต่อตัวแปรตาม และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย 0.155 คือ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลร้อยละ 15.5 ต่อตัวแปรตาม

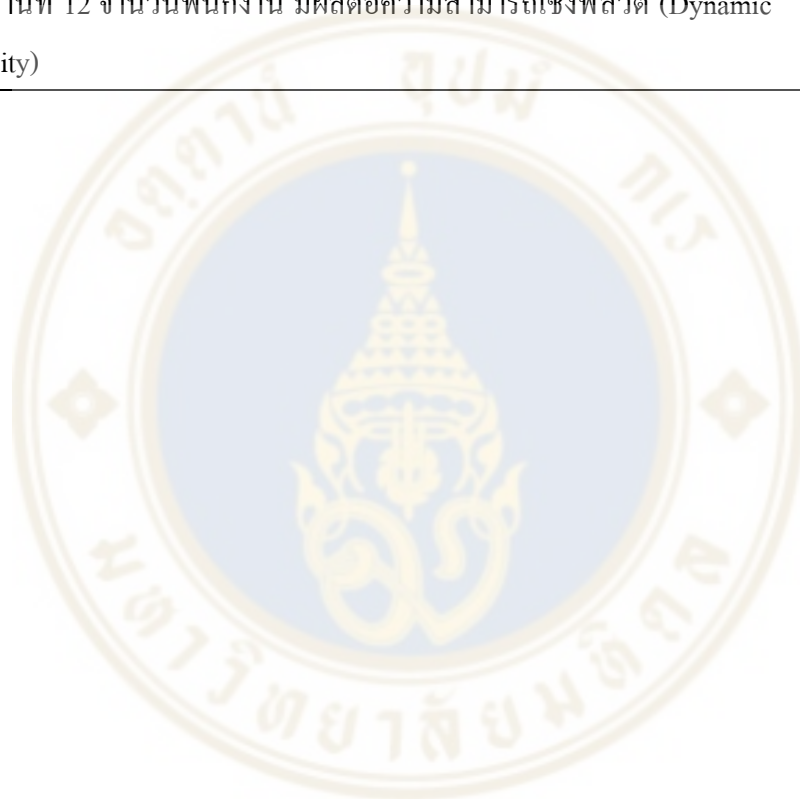
ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการทำธุรกิจของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มากที่สุดคือ ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) ตามด้วย ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) ตามลำดับ

จากผลการทดสอบข้างต้นสามารถสรุปเป็นผลการทดสอบสมมติฐานของการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในแต่ละข้อได้ ดังแสดงตารางที่ 4.51

**ตารางที่ 4.51** แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานวิจัย

สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 7 เพศ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สนับสนุน

สมมติฐานที่ 8 อายุ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 9 ระดับการศึกษา มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 10 สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 11 ประเภทธุรกิจ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 12 จำนวนพนักงาน มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)	ไม่สนับสนุน





## บทที่ 5

### อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ

เพื่อวิจัยในปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในภาวะแพร่กระจายระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 3) ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการศึกษาครั้งนี้ รวบรวมข้อมูลหลักจากกลุ่มตัวอย่างผ่านแบบสอบถามในระบบออนไลน์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม 400 คน โดยนำเสนอข้อมูลของผลการศึกษาดังนี้

- 5.1 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.2 สรุปผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
- 5.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

#### 5.1 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตเมืองและปริมณฑล ซึ่งอภิปรายได้ดังนี้

##### 5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลจากที่วิเคราะห์จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งเพื่อดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงานจะเกี่ยวข้องในทางสถิติที่มีนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งอภิปรายผลดังนี้

เพศ มีผลกระทบในเรื่องเชิงพลวัตนั้น (Dynamic Capability) เพื่อให้ธุรกิจของ SMEs ในสำหรับในเมือง ซึ่งผลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Bogodistov, Presse, Krupskyi, and Sardak (2017) เรื่องความสามารถเชิงพลวัตของเพศในบริษัทขนาดเล็ก โดยงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า เพศจะทำให้รับรู้และประเมินโอกาสด้านพลวัต ซึ่งคล้ายกับงาน ชันวาพร วิมลชัยฤกษ์ (2562) วิจัยเรื่อง ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นหนึ่งเพื่อสุขภาพในคนไทย ซึ่งพบว่า ที่แตกต่างของเพศของผู้ประกอบการนั้นส่งผลต่อความแตกต่างทางการตลาดเชิงพลวัต อย่างไรก็ดี ไม่เหมือนกับงาน Najib (2018) ศึกษาเรื่อง มุมมองของตัวแปรปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิมของชาวอินโดนีเซีย โดยงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ไม่มีความแตกต่างทางประชากรศาสตร์เพศ กับด้านความสามารถเชิงพลวัตของผู้ค้าในตลาดแบบดั้งเดิม

อายุ ไม่มีกระทบกับด้านนี้ (Dynamic Capability) สามารถดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตที่ศึกษา ซึ่งผลที่ได้เหมาะกับเรื่องที่ศึกษาของ ชันวาพร วิมลชัยฤกษ์ (2562) เรื่องความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศ ซึ่งในที่นี้เรื่องของอายุเจ้าของไม่กระทบต่อความเห็นในเรื่องการตลาดเชิงพลวัต อย่างไรก็ดี ที่วิจัยกับผลงาน ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) เรื่องปัจจัยด้านคุณลักษณะที่ทำกับธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า อายุ จะทำให้ธุรกิจร้านกาแฟสดเกิดเปลี่ยนแปลงในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม รวมถึงที่ Arend (2014) ที่วิจัยไปในการทำงานเดียวกัน: อายุหรือขนาดของบริษัทสามารถทำให้-ประสิทธิภาพของ SME' เป็นงานที่สัมพันธ์อย่างไร โดยงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความแตกต่างของอายุนำไปสู่ความแตกต่างในเรื่องเชิงพลวัตที่มีกระทบกับทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของปัจจัยของเรื่องไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เพื่อให้ธุรกิจของ SMEs ในพื้นที่นี้ จะได้เหมือนกับเรื่องของ Najib (2018) เรื่องมุมมองของตัวแปรปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความสามารถเชิงพลวัตในบริบทของผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิมของชาวอินโดนีเซีย โดยงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ระดับการศึกษาของประชกรนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับด้านความสามารถเชิงพลวัตของผู้ค้าในตลาดแบบดั้งเดิม และยังมีทิศทางเดียวกับการศึกษาของ ชันวาพร วิมลชัยฤกษ์ (2562) เรื่องความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพภายใน ซึ่งรายงานว่า เจ้าของที่มีระดับที่ได้เรียนสูงไม่ส่งผลกระทบในเรื่องที่

สามารถทางการตลาดเชิงพลวัต อย่างไรก็ตาม ผลของงานวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับ ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะที่เจ้าของชอบปรับปรุงตัวในธุรกิจร้านค้าแฟสดในเขตอำเภอในนครปฐม พบว่า รายได้ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจร้านค้าแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

เรื่องสถานที่ตั้งเพื่อประกอบธุรกิจ งานวิจัยนี้สรุปว่า ประเด็นดังกล่าวมีผลต่อด้านเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในธุรกิจของ SMEs ซึ่งผลที่ได้ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลของงานวิจัยของ Sefiani, Davies, and Bown (2016) กับตำแหน่งที่รับรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งรายงานไว้ว่า สถานที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทำให้ SME มีคุณภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ Margarian, Détang-Dessendre, Barczak, et al. (2022) ศึกษาเรื่อง พลวัตในชนบทภายนอก: การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลประกอบการของบริษัท พบว่า บริษัทของเขตเมืองมีข้อได้เปรียบในแง่ของการมีนวัตกรรมบางประเภท Phillipson, Tiwasing, Gorton, Maioli, Newbery, and Turner (2019) ศึกษาเรื่อง ความโดดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กในชนบท: ประสิทธิภาพเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับในเมือง พบว่า ความได้เปรียบของบริษัทในเมืองในแง่ของนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้กับระบบความรู้เฉพาะที่สนับสนุนนวัตกรรมที่เข้มข้นของผลิตภัณฑ์และบริการที่ใหม่แบบสมบูรณ์มุ่งสู่ตลาด

ประเภทธุรกิจ ไม่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) :ซึ่งงาน SMEs ในพื้นที่ที่ศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับ Protogerou, Caloghirou, and Lioukas (2011) ที่ศึกษาเรื่อง ที่กระทบทางอ้อมกับเชิงพลวัตต่อประสิทธิภาพของบริษัท โดยในงานวิจัยดังกล่าวรายงานไปถึงที่สามารถเชิงพลวัตมีผลด้านบวกอย่างสูงต่อการแข่งขัน และยังมีมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถของบริษัทท่ามกลางโลกที่ธุรกิจจะผันผวนด้วยความรวดเร็ว นอกจากนี้ งานวิจัยของ Morgan, Okon, Amadi, Emu, et al. (2021) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความสามารถแบบเชิงพลวัตของธุรกิจครอบครัว: ตัวเร่งให้อยู่ได้ในสังคม สรุปผลว่า เพื่ออยู่รอดให้เติบโตในธุรกิจครอบครัวได้รับผลจากการที่มีด้านดีสำหรับวางแผนสืบทอดธุรกิจ

ในส่วนด้านบุคคล พบว่า ไม่มีเกี่ยวข้องกับเชิงพลวัต (Dynamic Capability) สำหรับดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตที่ศึกษา อย่างไรก็ตาม งานที่วิจัยของ ชันวพร วิมลชัยฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศในด้านเพื่อสุขภาพภายในประเทศไทย พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันนั้น มีอิทธิพลต่อข้อคิดเห็นที่ต่างกันเกี่ยวกับที่สามารถทางการตลาดเชิงพลวัต จะไม่สอดคล้องกับผลที่วิจัยของ Clampit, Lorenz, Gamble, and Lee (2021) ซึ่งศึกษาเรื่อง เสถียรภาพภายในงานที่มีส่วนมากในช่วง COVID-19: การทดสอบประสิทธิภาพของความสามารถเชิงพลวัต โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานไว้ว่า ขนาดองค์กรของ SME และ

ประสิทธิภาพของค่านี้นี้กันในด้านดี นอกจากนี้ ยังไม่ตอบรับกับผลการศึกษาของ Alves, Salvini, Bansi, Neto, and Galina (2016) ซึ่งศึกษาเรื่อง ขนาดองค์กรที่เกี่ยวข้องกับพลวัตหรือไม่: เพื่อศึกษาสมรรถนะในการเรียนรู้ โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวพบว่า ขนาดขององค์กรส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งไม่รับรู้กับ Arend (2014) ซึ่งวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำขาย และกำหนดด้านพลวัต: อายุและขนาดของบริษัทที่เกี่ยวข้องในส่วนของ-ประสิทธิภาพของ SME' เป็นหรือสัมพันธ์อย่างไร โดยงานวิจัยดังกล่าวสรุปผลว่า ขนาดองค์กรที่มีความไม่เหมือนนำไปสู่บางอย่างในระบบพลวัต ซึ่งจะช่วยทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.1.2 ปัจจัยศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)

ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability) ที่มีสูงในประเด็นดังกล่าวไม่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างไรก็ตาม คณະแบบกับงานของ Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira, C (2021) เกี่ยวข้องกับ SME: ศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ปัจจัยสมรรถนะด้านการบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับ SME ในภูมิภาค และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Krue-Chotekul, Sungkhamanee, Klaywong, and Lekapojpanich (2022) เพื่อหาแนวทางสำหรับเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม หรือเรื่องที่จะสำเร็จของบริษัทมหาชนภายในประเทศ โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความสามารถเชิงพลวัตได้รับผลมาจากกลยุทธ์การบริหาร

### 5.1.3 ปัจจัยศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)

ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) สูงมาก อย่างไรก็ตาม ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ไม่มีอิทธิพลในด้านนี้ (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตนี้ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah., and Djap (2019) ซึ่งวิจัยในส่วนที่เป็นผู้นำด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนาด้านนี้หรือกลยุทธ์ด้านพันธมิตรตามเรื่องปรับตัวของตลาด โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า การปรับตัวทางตลาดมีความเกี่ยวข้องอย่างมากต่อความสามารถเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของชาวอินโดนีเซีย ชัดแย้งกับผลการศึกษาของ Correia, Dias, and Teixeira (2020) ซึ่งวิจัยเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรกั้นกลางระหว่างการปรับตัวทางตลาดและประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า การปรับตัวทาง

ตลาดมีความเกี่ยวเนื่องในเชิงบวกอย่างมากต่อความสามารถเชิงพลวัต ชัดแย้งกับผลการศึกษาของ Nguyen, Pham, and Freeman (2022) ซึ่งวิจัยเรื่อง ความสามารถเชิงพลวัตในธุรกิจการ ท่องเที่ยว: ก่อนหน้าและผลลัพธ์ สรุปผลว่า การตลาดดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัต และยัง ชัดแย้งกับผลการศึกษาของ Salo, Sorama, and Kettunen (2016) ซึ่งวิจัยเรื่องผลกระทบของการ ปรับตัวทางตลาดและความสามารถทางการตลาดต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจกับ SMEs ที่เป็น สาทกล โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความสามารถด้านการตลาดนั้นมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

#### 5.1.4 ปัจจัยศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)

ผลการวิเคราะห์ในส่วนของปัจจัยศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) ใน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ใน การดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตพื้นที่การศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชัดเจนกับงานของ Mikalef, Pateli, and van de Wetering (2021) ศึกษาเรื่อง ความยืดหยุ่นของสถาปัตยกรรมไอทีและ การกระจายอำนาจการกำกับดูแลไอทีเป็นตัวขับเคลื่อนของความสามารถเชิงพลวัตในการเปิดใช้งาน ด้านไอที และประสิทธิภาพการแข่งขัน: ผลกระทบปานกลางต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยผลของ งานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความยืดหยุ่นด้านไอทีที่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตของไอทีใน เชิงบวก และชัดเจนกับผลการศึกษาของ Ma, Khan, Khan, and XiangYun (2021) ศึกษาเรื่อง การ ตรวจสอบผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการเรียนรู้ และความสามารถเชิง พลวัตที่มีต่อผลประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท: การศึกษาเชิงประจักษ์ โดยผลของงานวิจัย ดังกล่าวรายงานว่า เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตของ บริษัท และชัดเจนกับผลการศึกษาของ Mikalef, Pateli, and van de Wetering (2016) ศึกษาเรื่อง ความยืดหยุ่นด้านไอทีและประสิทธิภาพการแข่งขัน: บทบาทตัวกลางของความสามารถเชิงพลวัตใน การเปิดใช้งานด้านไอที โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า บริษัทสามารถปรับปรุง ความสามารถเชิงพลวัตด้านไอทีซึ่งช่วยในการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรได้ด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศและในมิติต่าง ๆ

#### 5.1.5 ปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมด้านปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก คือ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อ ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตพื้นที่การวิจัย

ซึ่งตอบรับกับงานวิจัยของ สุพัตร ปรานี, ธนพล ก่อฐานะ, กุญชร คำชาย และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการจัดการและศักยภาพเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ธุรกิจก่อสร้าง โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ศักยภาพเชิงพลวัตของธุรกิจได้รับผลเชิงบวกจากนวัตกรรมการจัดการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า การปรับตัวของธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เกี่ยวเนื่องกับความคิดในเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา อิงไพบุญย์กิจ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเหตุ และผลของขีดความสามารถเชิงพลวัตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการขนส่งในประเทศไทย โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับนวัตกรรม ตอบรับกับการศึกษาของ Mongkol (2021) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาของ SMEs ในประเทศไทย ซึ่งรายงานว่า ประสิทธิภาพของ SMEs ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากความสามารถทางนวัตกรรม ตอบรับกับงานวิจัยของ Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira (2021) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของ SME: การศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวรายงานว่า ปัจจัยด้านผู้ประกอบการและนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับ SME ในภูมิภาค และตอบรับกับงานวิจัยของ Rotjanakorn, Sadangharn, and Na-Nan (2020) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตสำหรับประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ภายใต้นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงพลวัตไปยังประสิทธิภาพการประกอบการของบริษัท

#### 5.1.6 ปัจจัยศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งหมายถึง ศักยภาพทางการเงินมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตนี้ โดยตอบรับกับงานวิจัยของ Rodrigues, Franco, Silva, and Oliveira, C (2021) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของ SME: การศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นแนวทางโดยความสามารถเชิงพลวัตและมุมมองที่อ้างอิงกับแหล่งข้อมูล โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ปัจจัยการเงินเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตอย่าง

ยั่งยืนและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับ SME ในภูมิภาค และซึ่งตอบรับกับงานวิจัยของ Yi (2020) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับ ความยืดหยุ่นทางการเงิน ความสามารถเชิงพลวัต และประสิทธิภาพขององค์กรการผลิต พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานมีอิทธิพลจากความสามารถเชิงพลวัตผ่านความยืดหยุ่นทางการเงิน

### 5.1.7 ปัจจัยศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตดังกล่าว โดยตอบรับกับงานวิจัยของ Menghwar (2018) ศึกษาเรื่อง มุมมองใหม่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต โดยผลการศึกษานี้รายงานว่า การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตได้รับอิทธิพลอย่างมากจากภาวะผู้นำแบบเชิงพลวัต ตอบรับกับงานวิจัยของ Jagadisen, Salamzadeh, Farzad, Salamzadeh, and Palalić (2022) ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลและศักยภาพขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต: การศึกษาในบริบทประเทศมาเลเซีย พบว่า ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตเชิงบวก สอดรับกับการศึกษาของ Krue-Chotekul, Sungkhamanee, Klaywong, and Lekapojpanich (2022) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการ ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในบริษัทมหาชนของไทย โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความสามารถเชิงพลวัตได้รับอิทธิพลจากความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ตอบรับกับการศึกษาของ Emmanuel, Kaveh, Stephanie, and Yuan (2022) ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน SMEs: บทบาทสื่อกลางของความสามารถเชิงพลวัต โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า อิทธิพลของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นเป็นตัวกลางอย่างสมบูรณ์ด้วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานจากความสามารถเชิงพลวัต โดยตอบรับกับงานวิจัยของ Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah., and Djap (2019) ซึ่งวิจัยเรื่อง ผลกระทบของความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตและกลยุทธ์ด้านพันธมิตรตามทิศทางของตลาด โดยผลของงานวิจัยดังกล่าวรายงานว่า ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลส่งผลอย่างสงมากต่อความสามารถเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของชาวอินโดนีเซีย

## 5.2 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยส่วนใหญ่จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 172 คน (43.00%) อายุ 31- 40 ปี 202 คน (50.50%) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี 325 คน (81.25%) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจอยู่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 108 คน (27.00%) และดำเนินธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ จำนวน 177 คน (44.25%) และมีขนาดธุรกิจเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 224 คน (56.00%)

### 5.2.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

สามารถจำแนกผลการวิเคราะห์ของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความคิดเห็นดังนี้

ในปัจจัยทางด้านศักยภาพการบริหาร (Managerial Capability) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อศักยภาพทางการบริหารในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.73) โดยพบว่าความสามารถประยุกต์เทคนิควิธีการในการบริหารมาปรับปรุงการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อต่อมาคือ สามารถเลือกเทคนิควิธีการในการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ข้อต่อมาคือ มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ ต่อมาอันดับสี่คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และติดตาม ประเมินผลให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และอันดับสุดท้าย คือ ดำเนินการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน

ในด้านปัจจัยศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยมากต่อศักยภาพด้านการตลาด ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.64) โดยพบว่า การตรวจสอบสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอย่างต่อเนื่องเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อต่อมาคือ ท่านและพนักงานของท่านสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบได้อย่างทันท่วงที ข้อต่อมาคือ มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการเป็นสิ่งสำคัญ ข้อต่อมาคือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ ข้อต่อมาคือ มีการสื่อสารทางด้านราคาสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าทราบอยู่เสมอ ข้อต่อมาคือ สินค้าหรือบริการของท่าน มีความสะดวกในการบริโภคหรือรับบริการได้โดยง่าย ข้อต่อมาคือ มีการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการให้อยู่ในสายตาของลูกค้าอยู่เสมอ ข้อต่อมาคือ ให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค ข้อต่อมาคือ สินค้าหรือบริการได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานอื่น และข้อสุดท้าย คือ มีความสามารถทางการตั้งราคาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว



ส่วนปัจจัยศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability) โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากต่อศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.67) โดยพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม รองลงมาคือ มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารธุรกิจ ข้อต่อมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อต่อมาคือ มีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ และข้อสุดท้าย คือ มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ในด้านของปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.67) โดยสรุปว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น การปรับลดขั้นตอนของงานที่ไม่จำเป็น เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อต่อมาคือ ให้การสนับสนุนให้พนักงานลงนำวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อต่อมาคือ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ต้องมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ ข้อต่อมาคือ มีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ข้อต่อมาคือ เพื่อถ่วงดุลไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดเดียวกันได้ง่าย จึงได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่าง และข้อสุดท้าย คือ มีการสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม

ในด้านของปัจจัยศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.63) โดยพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนด้านเงินทุน รายได้ และค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจ ข้อต่อมาคือ มีการติดตามความถี่หน้าและปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสม ข้อต่อมาคือ การบริหารงานด้านการเงินของท่านส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ ข้อต่อมาคือ มีการป้องกันความเสี่ยง เช่น เก็บเงินสำรองเผื่อฉุกเฉิน ข้อต่อมาคือ ความสามารถในการเข้าถึงบริการสนับสนุนทางการเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการ ข้อต่อมาคือ มีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายอย่างเป็นระบบ และข้อสุดท้าย คือ ความสามารถในการจัดการหนี้สินในการประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านของปัจจัยศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.64) โดยพบว่าข้อ มีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อต่อมาคือ การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ โดยการเรียนรู้วิธีการทำงานและแนวคิดของบุคคลอื่นที่

ประสบสำเร็จ แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง ข้อต่อมาคือ การสร้างบรรยากาศให้ทีมงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญของทีมและเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จ ข้อต่อมาคือ รู้จุดอ่อนของตนเองและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ และประเด็นสุดท้าย คือ ให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

### 5.2.2 สรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตพื้นที่การศึกษานี้ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยพบว่า ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากที่สุดคือ (ร้อยละ 27.5) ข้อต่อมาคือ ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) (ร้อยละ 18.8) และศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) (ร้อยละ 15.5) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของงานวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตพื้นที่นี้ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยพบว่า เพศ มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในข้อองค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย ซึ่งระดับความคิดเห็นของข้อดังกล่าวในกลุ่มตัวอย่างเพศชายมี มากกว่ากลุ่มเพศทางเลือก

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) มีอิทธิพลมาจากสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ SMEs ในข้อองค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และข้อองค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย กลุ่มที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการมีระดับความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มมีสถานที่ตั้งอยู่จังหวัดสมุทรสาคร ในข้อองค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้ กลุ่มที่มีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัดกรุงเทพมหานครมีระดับความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มจังหวัดสมุทรสาคร ในข้อองค์กรถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้บุคลากรเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ไม่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของงานวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 โดยในงานวิจัยนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากในด้านของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการประกอบกิจการ SMEs

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการศึกษานี้ทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งช่วยให้ธุรกิจ SMEs สามารถนำผลการวิจัยนี้พัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 และวางแนวทางในการกำหนดทิศทางการวางแผนธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### 5.3.1 ด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ประกอบการ SMEs ควรคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดแนวทางวางแผนธุรกิจให้เหมาะสม ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ ตลอดจนสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจในจังหวัดสมุทรปราการให้ความสำคัญ กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และ กลุ่มที่มีสถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจอยู่จังหวัดกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย

#### 5.3.2 ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)

ปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นอีกปัจจัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพราะมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการประกอบธุรกิจ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น

การลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นลงให้มากที่สุด เพราะฉะนั้น การปรับลดขั้นตอนการทำงาน โดยที่คุณภาพการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จึงเป็นปัจจัยที่ธุรกิจ SMEs ตระหนักถึงความสำคัญ

### 5.3.3 ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)

ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) เป็นอีกปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจ SMEs เพราะมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการประกอบธุรกิจ โคนผลการศึกษา สรุปว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างมากกับการวางแผนด้านเงินทุน รายได้ และค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจมากที่สุด เพราะฉะนั้น การวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยให้ SMEs ควรให้ความสำคัญ ซึ่งอาจวางระบบเป็นแผนหลักทางการเงิน และแผนสำรองในการจัดการเกี่ยวกับทางการเงิน ปรับปรุงวางแผนด้านการเงินทางธุรกิจที่มีความต่อเนื่องให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

### 5.3.4 ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

ศักยภาพทางความเป็นผู้นำ (Leadership Capability) เป็นอีกปัจจัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพราะมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ต่อการดำเนินธุรกิจ โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างมากกับการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะฉะนั้นการจัดทำแผนผังสายงานหลักที่มีความเป็นปัจจุบัน และจัดวางสายงานเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต ควรคิดแผนสายงานรองเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในหลายๆ สถานการณ์ จึงควรเป็นประเด็นที่ธุรกิจ SMEs ตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อสามารถแก้ปัญหการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.4 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

### 5.4.1 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพทางด้านนวัตกรรม

- สนับสนุนให้พนักงานลองนำวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานได้พัฒนาการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อสามารถพัฒนาสินค้าบริการให้ดียิ่งขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มและได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 5.4.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ

- เพิ่มการเรียนรู้แนวคิด รวมถึงกระบวนการทำงานของพนักงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ และนำมาเล็กรับปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองต่อไป
- สร้างการทำงานเป็นทีมควรเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ โดยการให้ความยุติธรรมและให้เกียรติแก่ลูกน้องทุกคนอย่างเสมอดันเสมอปลาย
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนให้ลูกน้องสามารถทำงานเป็นทีมและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม

## 5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.5.1 การวิจัยนี้ทำการศึกษาเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาในพื้นที่หัวเมืองใหญ่ หรือพื้นที่เมืองรองที่เป็นพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการ SMEs เนื่องจากความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ทำให้ความสำคัญต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจมีความแตกต่างกัน

5.5.2 การวิจัยครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นผู้ประกอบการ SMEs ดำเนินธุรกิจ SME ในธุรกิจบริการและการค้า โดยผู้ประกอบการ SMEs ประกอบธุรกิจ SME ด้านธุรกิจผลิตสินค้า มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 52 คน จาก 400 คน เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลประเภทธุรกิจของ SMEs ในภาพรวม อีกทั้งผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจรายย่อย และวิสาหกิจขนาดกลาง โดยมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวนเพียง 31 ราย ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรทำการวิจัยโดยการแยกประเภทธุรกิจและขนาดของวิสาหกิจในการศึกษาออกมาโดยเฉพาะ เพื่อผลการวิจัยที่เฉพาะเจาะจงกับประเภทธุรกิจนั้นๆ

5.5.3 ปัจจัยอื่น ๆ ในการประกอบธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ของธุรกิจ SMEs ควรถูกศึกษาเพิ่มเติมเพื่อได้ผลวิจัยที่หลากหลาย เช่น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

## 5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยทำให้การรับมือต่อสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจัยศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability) ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)

อาจจะมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตในภาวะสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เบบาง  
ลงหรือไม่มีผลเลยก็เป็นได้



## บรรณานุกรม

- กรรพัฒน์ สกกลฤหเดช สุกิจ ขอเชื้อกลาง และลภัสรดา จ่างแก้ว. 2016. ความสามารถเชิงพลวัต  
ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป  
ของประเทศไทย. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). ผู้ประกอบการยุคใหม่ ทำอย่างไรจึงจะสำเร็จ.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2564). ผลกระทบของวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กับ  
กลุ่มเป้าหมายของกองส่งเสริมผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ กรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรม.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10)  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2019. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและ  
ผลลัพธ์. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. 2563. ปัจจัยเหตุและผลของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของธุรกิจ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการของประเทศไทย. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เกรียงไกร นามนัย. 2562. ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการ  
ดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฐิตา เกกานนท์. 2562. โครงการศึกษาด้านโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่มีนัยต่อการดำเนินนโยบายสาย  
นโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ณภัทร ทิพย์ศรี, สุจิตตา หงษ์ทอง, และ ธนินุช เรืองการ. 2557. บทบาทของกลยุทธ์การพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีต่อศักยภาพทางการตลาดของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย.  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย.
- ณัฐฐนิช นัดกลิ่น. 2564. ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐวุฒิ วิเศษ. 2555. ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จังหวัดนนทบุรี. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- สุรศักดิ์ อำนาจประวิทย์. 2559. กลยุทธ์การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ดำรงค์ สุขเกิด. 2563. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีรชัย สอเคาะ, นุรไอลดา ตาเฮ, นุรฮินดา ยูแลมยะยะ และนิมารูนิ หะยีวาเงาะ. 2560. ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานภาครัฐในพื้นที่จังหวัดยะลา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ชนะพัฒน์ วิริต. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ(SMEs)จากสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี. คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ธนิต รัชตะชาติ. 2560. ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจ ประเภทไอทีซิสเต็มอินทิเกรเตอร์และบริการด้านไอทีในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชั้นวาพร วิมลชัยฤกษ์ และปิยะวรรณ ยางคำ. 2562. ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชั้นวาพร วิมลชัยฤกษ์. (2562) ความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตและความเป็นเลิศของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย. งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2560, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรภัทร เจริญฤทธิ์ และนฤกร ไชยสุขทักษิณ. 2563. การปรับตัวของผู้ประกอบการในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กรณีศึกษา ตลาดกิมหยง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.
- นงลักษณ์ ศิริพัก. 2561. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรีชากร ชอบงาม. 2561. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยในภาคใต้. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปิยพรรณ แดงเกตุ และพิทักษ์ ศิริวงษ์. (2560). ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจร้านกาแฟสดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม. รายงานสืบเนื่อง (Proceedings) งานสัมมนาทางวิชาการและการประชุมวิชาการระดับชาติ Communication 4.0: นวัตกรรมสร้างสรรค์ ความยั่งยืน? จัดโดยคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 235-250.
- ปิยะดา พิศาลบุตร, จิรารธรรม คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 2559. แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนิดา ไชยแก้ว. 2559. อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมกาญจดา จันดาหัวดง, พลอยพรรณ สอนสุวิทย์. 2017. ความสามารถเชิงพลวัต การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางการแข่งขัน. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พึงใจ สุชะงูทะ. 2562. การประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษา บริษัทโจตันไทย จำกัด. มหาวิทยาลัยมหิดล.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภาวิดา ธาราศรีสุทธี. 2556. การใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะศึกษาศาสตร์.
- ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และสุนันทา เสี่ยงไทย. 2559. ความสามารถด้านเครือข่ายและความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- สุพัตร ปราณิ, ชนพล ก่อฐานะ, กุญชร คำชาย และบัณฑิต ผังนิรันดร์. (2563). นวัตกรรมการจัดการและศักยภาพเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ธุรกิจก่อสร้าง. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 11(3), 123-133.
- อารยา อิงไพบูลย์กิจ. (2559). ปัจจัยเหตุ และผลของขีดความสามารถเชิงพลวัตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการขนส่งในประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(3), 349-363.
- Clampit, J. A., Lorenz, M. P., Gamble, J. E., and Lee, J. (2021). Performance Stability among Small and Medium-Sized Enterprises during COVID-19: A Test of the Efficacy of Dynamic Capabilities. *International Small Business Journal*, 40(3), 403-419.
- Alves, M. F. R., Salvini, J. T. S., Bansi, A. C., Neto, E. G., and Galina, S. V. R. (2016). Does the Size Matter for Dynamics Capabilities? A Study on Absorptive Capacity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(3), 84-93.
- Arend, R. (2014). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: How Firm Age and Size affect the 'Capability Enhancement– SME Performance' Relationship. *Small Business Economics*, 42(1), 33-57.
- Bogodistov, Y., Presse, A., Krupskyi, O. P., and Sardak, S. (2017). Gendering Dynamic Capabilities in Micro Firms. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 273-282.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Correia, R. J. V., Dias, J. G., and Teixeira, M. S. (2020). Dynamic Capabilities and Competitive Advantages as Mediator Variables between Market Orientation and Business Performance, *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206.
- Emmanuel, Q., Kaveh, M., Stephanie, S., and Yuan, W. (2022). Strategic Leadership in SMEs: the Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(8), 1308-1320(13).
- Jagadisen, M. S., Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., and Palalić, R. (2022). Digital Leadership and Organizational Capabilities in Manufacturing Industry: A study in Malaysian Context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(1), 195-211.
- Krue-Chotekul, B., Sungkhamanee, K., Klaywong, C., & Lekapojpanich, S. (2022). Management strategy, innovative leadership, and dynamic capabilities affect success of public companies in Thailand. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 23–35.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*. <https://www.ktc.co.th/article/knowledge/what-is-a-sme-business>.
- Ma, F., Khan, F., Khan, K. U., and XiangYun, S. (2021). Investigating the Impact of Information Technology, Absorptive Capacity, and Dynamic Capabilities on Firm Performance: An Empirical Study. *SAGE Open*, 11(4), 1-18.
- Margarian, A., Détang-Dessendre, C., Barczak, A. et al. (2022). Endogenous rural dynamics: an analysis of labour markets, human resource practices and firm performance. *SN Bus Econ*, 2, 85.
- Menghwar, P. (2018). A New Perspective on Factors Influencing the Development of Dynamic Capabilities. *Sinergie-SIMA 2018 Conference -Transformative business strategies and new patterns for value creation*At: Venice, 2-19.
- Mihardjo, L.W.W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., and Djap, E. (2019). Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285-297.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mikalef, P., Pateli, A., and van de Wetering, R. (2016). IT Flexibility and Competitive Performance: The Mediating Role of IT-Enabled Dynamic Capabilities [Conference session]. Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul, Turkey.
- Mikalef, P., Pateli, A., and van de Wetering, R. (2021). IT Architecture Flexibility and IT Governance Decentralisation as Drivers of IT-enabled Dynamic Capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 30, 512–540.
- Mongkol, K. (2021). The Influence of Dynamic Capabilities on Performance of Small and Medium Firms: The Case of Thai SMES. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(7), 1-11.
- Morgan, M., Okon, E. E., Amadi, C., Emu, W. H. et al. (2021). Dynamic capabilities of family business: a catalyst for survival and growth. *Problems and Perspectives in Management*, 19, 137-150.
- Najib, M. F. (2018). The Perspective of Demographic Variables on Dynamic Capabilities in the Context Indonesian Traditional Market Trader. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 91-101.
- Nguyen, H.T.T., Pham, H.S.T. & Freeman, S. (2022). Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science online*, 1-36.
- Phillipson, J., Tiwasing, P., Gorton, M., Maioli, S., Newbery, R., and Turner, R. (2019). Shining a spotlight on small rural businesses: how does their performance compare with urban?. *J Rural Stud*, 68, 230–239.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., and Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and their Indirect Impact on Firm Performance. *Ind. Corp. Chang*, 21, 615–647.
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., and Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View. *Sustainability*, 13(12301), 1-17.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., and Na-Nan, K. (2020). Development of Dynamic Capabilities for Automotive Industry Performance under Disruptive Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97.

Salo, S. J., Sorama, K., and Kettunen, S. (2016). The Impact of Market Orientation and Marketing Capability on Business Performance with Internationalized SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 1-13.

Sefiani, Y., Davies, B., and Bown, R. (2016). The Perceptual effects of Location on the Performance of Small Businesses. Retrieved from [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/74768/1/MPRA\\_paper\\_74768.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/74768/1/MPRA_paper_74768.pdf)

Yi, J. (2020). Financial Flexibility, Dynamic Capabilities, and the Performance of Manufacturing Enterprises, *Journal of Research in Emerging Markets*, 2(2), 19-33.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล



### แบบสอบถาม

### เรื่อง

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ ของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะทางการปรับตัว ในการดำเนินธุรกิจ และศึกษาถึงความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้นจะถูก เก็บรักษาเป็นความลับ ซึ่งการนำเสนอข้อมูลจะถูกนำเสนอในรูปแบบของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการ เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็น จริงและครบถ้วนเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** คำถามคัดกรอง

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในด้านการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

**ส่วนที่ 3** ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของ ผู้ประกอบการรายใหม่ (Start up)

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

### คำถามคัดกรอง

1.1 ท่านมีอายุมากกว่า 20 ปีใช่หรือไม่

ใช่  ไม่ใช่ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)

2. ท่านได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

ได้รับผลกระทบ  ไม่ได้รับผลกระทบ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)

3. จำนวนพนักงานของในธุรกิจท่านไม่เกิน 200 คน

ใช่  ไม่ใช่ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)

4. ท่านเป็นผู้ก่อตั้ง หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจของท่าน

ใช่  ไม่ใช่ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)

5. ท่านประกอบกิจการในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร / นนทบุรี / ปทุมธานี /

สมุทรปราการ /

สมุทรสาคร หรือจังหวัดนครปฐม

ใช่  ไม่ใช่ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)



## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

**คำชี้แจง :** ให้ท่านเลือกประเมินความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจใน  
สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ตามปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความ  
ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>1. ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Capability)</b>					
1.1 ท่านมีการจัดทำแผนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ องค์กรอย่างเป็นระบบ					
1.2 ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และติดตาม ประเมินผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน					
1.3 ท่านดำเนินการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตาม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร					
1.4 ท่านสามารถเลือกเทคนิควิธีการในการบริหารมา ใช้ใน การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
1.5 ท่านสามารถประยุกต์เทคนิควิธีการในการบริหาร มาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>2. ศักยภาพทางการตลาด (Marketing Capability)</b>					
2.1 ท่านมีการตรวจสอบสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง					
2.2 สินค้าหรือบริการของท่าน ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานอื่น					
2.3 ท่านมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ					
2.4 ท่านมีความสามารถทางการตั้งราคาที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
2.5 สินค้าหรือบริการของท่าน มีความสะดวกในการบริโภคหรือรับบริการได้โดยง่าย					
2.6 ท่านมีการสื่อสารทางด้านราคาสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าทราบอยู่เสมอ					
2.7 ท่านมีการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการให้เป็นที่รู้จักอยู่เสมอ					
2.8 ท่านให้บริการแก่ลูกค้าทุกรายอย่างเสมอภาค					
2.9 ท่านมีการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ					
2.10 ท่านและพนักงานของท่านสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบได้อย่างทันท่วงที					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>3. ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (IT Capability)</b>					
3.1 ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของธุรกิจ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
3.2 ท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการ ต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.3 ท่านมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อ การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					
3.4 ท่านมีการนำเสนอสินค้าหรือบริการผ่าน เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การส่งสินค้า บริการ หรือ ให้ข้อมูลสินค้าผ่านสื่อออนไลน์					
3.5 ท่านให้การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันใน องค์กร ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>4. ศักยภาพทางด้านนวัตกรรม (Innovative Capability)</b>					
4.1 ท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้มี ความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา					
4.2 ท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น					
4.3 ท่านมีการสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดการคิด เชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็น นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม					
4.4 ท่านให้การสนับสนุนให้พนักงานลองนำวิธีการ หรือ แนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.5 ท่านมีความพยายามในการพัฒนาสินค้าหรือ บริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
4.6 ท่านได้คิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเดียวกันได้ง่าย					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>5. ศักยภาพทางการเงิน (Financial Capability)</b>					
5.1 ท่านมีการวางแผนด้านเงินทุน ค่าใช้จ่าย และรายได้ในการประกอบธุรกิจ					
5.2 ท่านมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายอย่างเป็นระบบ					
5.3 ท่านมีการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น การเก็บเงินสำรองเผื่อฉุกเฉิน					
5.4 ท่านมีการติดตามความคืบหน้าและปรับแผนทางการเงินตามความเหมาะสม					
5.5 การบริหารงานด้านการเงินของท่านส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
5.6 ท่านมีความสามารถในการเข้าถึงบริการสนับสนุนทางการเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการ					
5.7 ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สินในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมาก ที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วย ปานกลาง	2 เห็นด้วย น้อย	1 ไม่เห็น ด้วย
<b>6. ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Capability)</b>					
6.1 ท่านรู้จักค้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
6.2 ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ					
6.3 ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
6.4 ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบความสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ					
6.5 ท่านมีการปรับปรุงสายงานให้ทันต่อการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

### ส่วนที่ 3 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs

คำชี้แจง : ให้ท่านเลือกทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 เห็นด้วยมากที่สุด	4 เห็นด้วยมาก	3 เห็นด้วยปานกลาง	2 เห็นด้วยน้อย	1 ไม่เห็นด้วย
<b>ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)</b>					
1. องค์กรของท่านสามารถหาข้อมูล วิเคราะห์ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยีและ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว					
2. องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
3. องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้าหรือ บริการ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
4. องค์กรของท่านได้ทำการปรับเปลี่ยนสินค้าหรือ บริการ ให้มีความแตกต่างในเวลาที่เหมาะสม					
5. องค์กรของท่านได้ประยุกต์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจาก ภายนอก มาผนวกรวมกับความรู้ที่บริษัทมีอยู่					
6. องค์กรของท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้ พนักงานเข้าใจได้ง่าย					
7. องค์กรของท่านได้ทำการปรับต้นทุนสินค้าได้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง					

#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

##### 1. เพศ

- ชาย  หญิง  เพศทางเลือก

##### 2. อายุ

- 21- 30 ปี  31- 40 ปี  41- 50 ปี  51- 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

##### 3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท

##### 4. สถานที่ตั้งในการดำเนินธุรกิจ

- กรุงเทพมหานคร  จังหวัดนนทบุรี  จังหวัดปทุมธานี  
 จังหวัดสมุทรปราการ  จังหวัดสมุทรสาคร  จังหวัดนครปฐม

##### 5. ประเภทธุรกิจ

- ธุรกิจ SME ด้านการผลิตสินค้า  
 (กลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และเหมืองแร่)
- ธุรกิจ SME ด้านการค้า  
 (กลุ่มธุรกิจ SME ที่สามารถครอบคลุมกระบวนการในรูปแบบการนำเข้า ส่งออก หรือ การค้าต่าง ๆ ในประเทศ)
- ธุรกิจ SME ด้านการให้บริการ  
 (กลุ่มธุรกิจที่เน้นการให้บริการหรือขายบริการที่ครอบคลุมถึงการศึกษา สุขภาพ การขนส่ง ขายอาหารหรือเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม กิจการประกันภัย หรือร้านเสริมสวย เป็นต้น)

##### 6. จำนวนพนักงาน

- ไม่เกิน 5 คน (วิสาหกิจรายย่อย)  6-50 คน (วิสาหกิจขนาดย่อม)  
 50-200 คน (วิสาหกิจขนาดกลาง)