

# ปัจจัยกำหนดประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีก ในประเทศไทย

## Factors Determining the Effectiveness of Digital Organization in Thailand Retail Industry

<sup>1</sup>สุปราณี อวยยะเสถียร (Supraanee Auiyasathian)

<sup>2</sup>ศรีปริญญา ฐูปกระจ่าง (Sriparinya Toopgrajank)

<sup>3</sup>วรเดช จันทรศร (Voradej Chandarasorn)

<sup>4</sup>เสาวภาคย์ กระจ่างยุทธ (Saowapark Krajangyooth)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (Suan Sunandha Rajabhat University)

Email: khuntik.digital@gmail.com, sriparinya.to@ssru.ac.th

Received August 22, 2021; Revised September 25, 2021; Accepted April 5, 2022

### Abstract

The objectives of this research were to study digital organization in the Thailand retail industry and to determine: 1) the effectiveness level; 2) the causal relationship of factors influencing effectiveness; and 3) guidelines for improving effectiveness. The research was based on quantitative research in conjunction with qualitative research. Use multi-step sampling of company employees in the retail industry 380 samples, which amounted to 20 times the variables observed by the questionnaire, analyzed with statistics of structural equation models and in-depth interview methods 19 executives have shown: 1) Level the effectiveness at a high level has an average of 3.88 2) The hypothetical model was well matched with the empirical data as follows:  $\chi^2 = 233.13$ ,  $df = 120$ ,  $p\text{-value} = .00000$ ,  $\chi^2 / df = 1.94$ ,  $RMSEA = .048$ ,  $RMR = .017$ ,  $SRMR = .035$ ,  $CFI = .99$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CN = 265.68$  and 3) Guidelines for improving the effectiveness have recognized information the production process with digital technology will reduce errors and resolve problems immediately.

**Keywords:** Effectiveness; Retail Industry; Digital Organization

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา องค์การดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย 1) ระดับของประสิทธิผล 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผล เป็น การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จากพนักงานบริษัทในอุตสาหกรรมค้าปลีก จำนวน 380 ตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษาด้วย แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติ สร้างข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง และใช้การ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 19 คน พบว่า 1) ระดับประสิทธิผล อยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 2) โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองเข้าได้ดีกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ดังนี้  $\chi^2 = 233.13$ ,  $df = 120$ ,  $p\text{-value} = .00000$ ,  $\chi^2 / df = 1.94$ ,  $RMSEA = .048$ ,  $RMR = .017$ ,  $SRMR = .035$ ,  $CFI = .99$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CN = 265.68$  และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัล พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรดิจิทัล คือ องค์กรสามารถ รู้ทันข้อมูลของการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการผลิตสินค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้สามารถลดความผิดพลาด แก้ไขปัญหาได้อย่างทันที

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพ; อุตสาหกรรมค้าปลีก; องค์กรดิจิทัล

## บทนำ

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของตลาดค้าปลีกในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเติบโตของตลาดอี-คอมเมิร์ซ โดยตลาดค้าปลีกของโลกกำลังเผชิญความท้าทายใหม่จากตลาดค้าปลีกอี-คอมเมิร์ซ เช่น ในสหราชอาณาจักรคาดการณ์ว่ายอดขายอี-คอมเมิร์ซจะสูงถึง 18% ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมด และ ในสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ 9.5% ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมด และพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ยังไม่ถึง 1% ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมดในประเทศไทย (Investor Guide Today, 2020) ร้านค้าปลีกจึงมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า ซึ่งเป็นการปรับตัวแบบอี-คอมเมิร์ซ โดยสามารถผนวกรวม และ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความซับซ้อน โดยร้านค้าปลีกต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องศึกษาผู้บริโภคอย่างใกล้ชิดเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มและความต้องการต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (FORBES THAILAND, 2018)

ในยุคที่เกิดโรคระบาด การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Bangkokbiznews, 2021) ทำให้มีผู้ติดเชื้อและเสียชีวิต ส่งผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อมให้กับธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็ก และรายย่อย ความเสียหายต่อเศรษฐกิจเป็นหลักล้านล้านบาท ช่วงเมษายน พ.ศ. 2563 ดัชนีค้าปลีกหดตัวลงถึง 29.25% มาจากหมวดสินค้าคงทนเป็นหลัก โดยเฉพาะกลุ่มร้านขายปลีกผลิตภัณฑ์งานฝีมือคนไทยและของที่ระลึก ร้านขายปลีกเสื้อผ้า รองเท้า เครื่องหนัง และร้านขายปลีกสิ่งทอ พฤติกรรมการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป และการประชุม งานต่าง ๆ ต้องใช้ออนไลน์ ขณะที่ห้างสรรพสินค้าโดยปกติจะต้องเดินห้างหรือทานอาหารภายในห้าง ก็เปลี่ยนเป็น

การรับจัดส่งที่บ้าน และการใช้บริการธนาคารก็เปลี่ยนเป็นการใช้ระบบอี-แบงก์แทน การเดินทางเข้าธนาคาร การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของธุรกิจต่างๆก้าวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของธุรกิจ

เมื่อแนวโน้มขององค์กรยุคปัจจุบันกำลังพลิกโฉมหน้า ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยีกลายเป็น Digital Organization อย่างเป็นทางการมากขึ้น (JobsDB, 2017) การเปลี่ยนผ่านองค์กรจึงไม่อาจหมายความแค่การลงทุนเพียง ส่วนของอุปกรณ์ หรือซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ถึงหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน นั่นคือ “วัฒนธรรมองค์กร” ที่ต้องสอดคล้อง เพื่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนตามที่ได้อ้างเป้าหมายไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากบทความดังกล่าวนี้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนความคิด (Digital Mindset) และกระบวนการทำงาน (Digital Process) ของบุคลากรในองค์กร ให้เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน (Big Data) เพื่อลดความซับซ้อน และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กรที่อัปเดตใหม่อยู่เสมอ การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skills) เป็นการยอมรับของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอยู่เสมอ และการปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture) การทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างผลงานในเชิงนวัตกรรมเพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร (Sakmaneevongsa, 2018) การปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันในโลกการค้าไร้พรมแดน โดยหลายๆ องค์กรจำนวนมากที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเข้าสู่องค์กรดิจิทัล การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยบทความวิจัยสนับสนุนความสำเร็จต่าง ๆ ว่า เป็นปัจจัยใดที่ต้องได้รับการส่งเสริมและปรับปรุง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยี และดิจิทัลมาเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างบรรลุผล

จากปรากฏการณ์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ทันกับการปรับปรุงองค์กรตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและผู้สนใจในประเด็นดังกล่าวนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรดิจิทัลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับโลก

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

## ขอบเขตการวิจัย

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยกำหนดประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ประกอบด้วย

- ปัจจัยประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเพิ่มคุณค่าการบริหาร 2) การทำงานทันสมัยรวดเร็ว 3) ผลกำไรจากสินค้า และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยกลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 3 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กร, การเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า และการ

สื่อสารในองค์กร 2) ปัจจัยโครงสร้างองค์กรดิจิทัล 3 ด้าน คือ การเสริมสร้างโครงสร้างองค์กร, ความสามารถในการประมวลผลการทำงาน และสมรรถนะขององค์กรในการปรับตัว 3) ปัจจัยการเพิ่มศักยภาพสินค้า 3 ด้าน คือ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มลูกค้า, การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ 4) ปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยี 3 ด้าน คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากร, การทำงานของเทคโนโลยี และการจัดการใช้ข้อมูล และ 5) ปัจจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ 3 ด้าน คือ การประชาสัมพันธ์บูรณาการเครือข่าย, การบริหารเครือข่ายทางธุรกิจ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงรุก

**ขอบเขตประชากร** กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลการวิจัย คือ การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 380 ตัวอย่างของพนักงานบริษัทในอุตสาหกรรมค้าปลีก ซึ่งมีจำนวน 20 เท้าของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 19 ตัวแปรที่ศึกษา นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติ และสร้างข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจงเป็นผู้บริหารจำนวน 19 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขอบเขตด้านพื้นที่** องค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีก ซึ่งอยู่ในเครือข่ายพัฒนา และอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เป็นกลุ่มสินค้าอุปโภค และบริโภค อาหาร และอุตสาหกรรมเกษตร จำนวน 12 บริษัท

**ขอบเขตด้านเวลา** ตั้งแต่เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2562 – เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564

## ทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ แนวคิดประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัล ใช้แนวคิดของการจัดการขององค์กร ของ Chuang, Liu & Chen, (2015) กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล จากแนวคิด Westerman, Bonnet & McAfee (2014) โครงสร้างองค์กรดิจิทัลจากแนวคิดของ Mintzberg (2011) การเพิ่มศักยภาพของสินค้า และบริการจากแนวคิดของ Simatupang, Piboonrungraj & Williams (2017), and Zamora (2016) การตัดสินใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร จากแนวคิดของ Taherdoost (2018) การสร้างเครือข่าย และความร่วมมือของธุรกิจ จากแนวคิดของ Mihardjo & Furinto (2018) ดังมีรายละเอียดดังนี้

ประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายในองค์กรและปัจจัยอื่น ๆ ภายนอก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และสามารถส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแนวทางขององค์กร ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของความสามารถ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลกำไรสุทธิ ทั้งนี้ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จแบ่งตามตัวแปรที่สำคัญ 3 ส่วน ดังนี้ ผลผลิตสูง (High Productivity), ความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในเวลาอันรวดเร็ว การอนุรักษ์ทรัพยากรขององค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิผลที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จยังมีเรื่องของตัวชี้วัดทางการเงิน, อัตราการผิดพลาด, ความจงรักภักดีของลูกค้า และแนวคิดของการจัดการขององค์กรอีกด้วย (Chuang, Liu & Chen, 2015)

กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลสำหรับภาคธุรกิจนั้น ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องสร้างกระบวนการคิดเพื่อให้เกิดเป็นธุรกิจดิจิทัล และปรับเปลี่ยนธุรกิจเดิมธุรกิจเดิมให้สอดคล้องกับการเป็นธุรกิจดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ Westerman, Bonnet & McAfee (2014) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ Digital transformation ว่าเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการ

ทำงานและธุรกิจแบบใหม่ โดยมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อช่วยในการเชื่อมโยงซัพพลายเออร์กับองค์กร และจากองค์กรสู่ลูกค้า ซึ่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

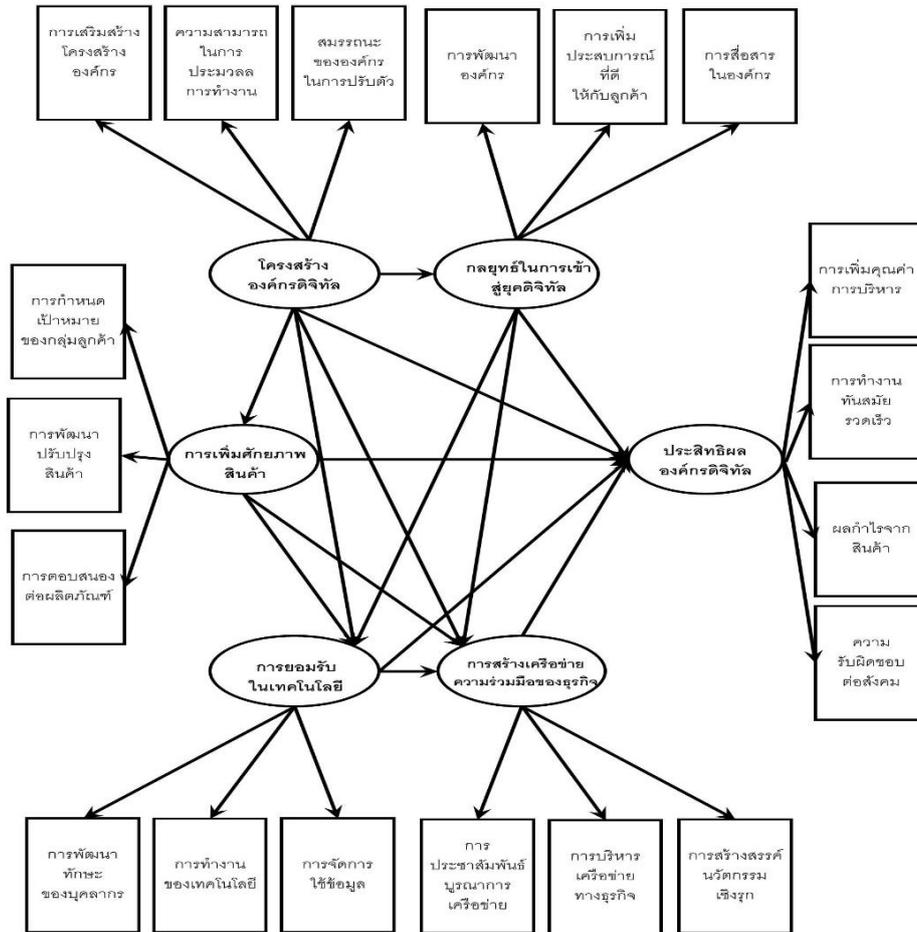
โครงสร้างองค์กรดิจิทัล Mintzberg (2011) ประกอบด้วย องค์ประกอบแรกในขั้นพื้นฐานทั่วไป คือการแบ่งสัดส่วนของโครงสร้าง เป็น 5 ส่วน อันได้แก่ ส่วนกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นส่วนสมมติที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กร ส่วนการจัดการระดับกลาง คือพนักงานที่ได้รับการมอบหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ ส่วนของผู้ปฏิบัติงาน โดยพนักงานทุกคนปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้กับองค์กร ส่วนเทคโนโลยีโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนงานของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้ กลไกการประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการทำงานและการตรวจสอบทางระบบโดยมีมาตรฐานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานเดียวกัน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการทำงานตามกลไกการทำงานร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน และต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้การทำงานที่ซับซ้อนได้ (Sakmanee Wongsa, 2018)

การเพิ่มศักยภาพของสินค้า องค์กรจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ คำนี้ถึงการสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง รวมไปถึงต้นทุนและการบริการที่แตกต่างกัน โดยจะมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้าไปจนถึงการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้ากลายเป็นห่วงโซ่ โดยคุณค่าจะวัดจากรายได้รวมขององค์กร ผลสะท้อนต่อคำสั่งซื้อสินค้าที่แน่นอนและจำนวนที่สามารถขายได้เป็นต้น ในอีกแง่หนึ่งจึงเป็นการใช้ทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่าเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจโดยกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Simatupang, Piboonrungraj & Williams, 2017; Zamora, 2016)

การยอมรับในเทคโนโลยี การทำความเข้าใจในการใช้งาน และทำความเข้าใจในเทคโนโลยี และการตัดสินใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร การศึกษาของ Taherdoost (2018) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของผู้ใช้งาน (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) โดยเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ จากทฤษฎีด้านพฤติกรรม เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎี UTAUT จะนำเอาพื้นฐานความล้มพันธ์ของแต่ละปัจจัยมาใช้ในการศึกษาการยอมรับในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ โดยจะมุ่งเน้นแรงขับเคลื่อนอันเป็นผลไปสู่การแสดงผลของพฤติกรรม ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงผลของพฤติกรรมประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1. ความคาดหวังในประสิทธิภาพ (Performance expectancy) 2. ความคาดหวังในความพยายาม (Effort expectancy) และ 3. อิทธิพลของสังคม (Social influence)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ ความร่วมมือทางธุรกิจ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการนำเอาจุดแข็งของแต่ละฝ่ายเข้ามารวมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Mihardjo & Furinto, 2018) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจะระหว่างกันนั้นเป็นยุทธศาสตร์เพื่อการสร้างและจัดการความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนั้นสามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรสำหรับการมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดี เป็นการช่วยเสริมความแข็งแกร่งและในขณะเดียวกันยังช่วยลดช่องว่างของจุดอ่อนในธุรกิจให้สามารถจัดการกับทรัพยากร องค์ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานอันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้มีความเหนือกว่าคู่แข่ง (Seedee, 2016)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ พนักงานบริษัทในเครือสหพัฒน์ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทตามรายชื่อบัญชีในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 12 บริษัท จำนวนประชากร 31,867 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ของพนักงานบริษัทในเครือสหพัฒน์ที่อยู่ในกลุ่มบริษัทตามรายชื่อบัญชีในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 380 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยแบ่งตามหมวดหมู่ของธุรกิจ ซึ่งมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา (Comrey & Lee, 1992) โดยผู้วิจัยได้สุ่มเลือกจากหมวดหมู่ธุรกิจของบริษัทฯในเครือสหพัฒน์ที่อยู่ในบัญชีตลาดหลักทรัพย์ 3 หมวด คือ 1. สินค้าอุปโภค 2.สินค้าบริโภค และ 3.อุตสาหกรรมอาหาร และสุ่มจากแผนก อันได้แก่ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกคอมพิวเตอร์ แผนกการตลาด และแผนกบัญชีการเงิน

**การวิจัยเชิงคุณภาพ** โดยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจงเป็นผู้บริหารระดับสูงบริษัทในเครือสหพัฒน์ จำนวน 19 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ** ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยทำการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล ส่วนที่ 3: คำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ข้อมูลที่เป็นข้อแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยมีค่า IOC อยู่ที่ 0.8-1 และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นโดยการทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.988

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคุณภาพ** คือ แบบสัมภาษณ์ 6 ประเด็น ได้แก่ 1. ปัจจัยกลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 2. ปัจจัยโครงสร้างองค์กรดิจิทัล 3. ปัจจัยการเพิ่มศักยภาพสินค้า 4. ปัจจัยการยอมรับในเทคโนโลยี 5. ปัจจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ และ 6. ประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ตรวจสอบคุณภาพด้วยอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญทางด้านระเบียบวิธีวิจัย และสถิติ ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา และความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา จุดมุ่งหมาย และน้ำหนัก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ** ด้วยสถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) และใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model, SEM) และ**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ด้วยวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าระดับประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเพิ่มคุณค่าการบริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3.95) การทำงานทันสมัยรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยรองลงมา (3.93) ผลกำไรจากสินค้า (3.87) และ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ (3.78) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>1.ประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล (EFDIG)</b>			
1.1 การเพิ่มคุณค่าการบริหาร	3.95	.69	มาก
1.2 การทำงานทันสมัยรวดเร็ว	3.93	.68	มาก
1.3 ผลกำไรจากสินค้า	3.87	.67	มาก
1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.78	.68	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.88</b>	<b>.68</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยกลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 2) ปัจจัยโครงสร้างองค์กรดิจิทัล 3) ปัจจัยการเพิ่มศักยภาพสินค้า 4) ปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยี และ 5) ปัจจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ ดังตารางที่ 2

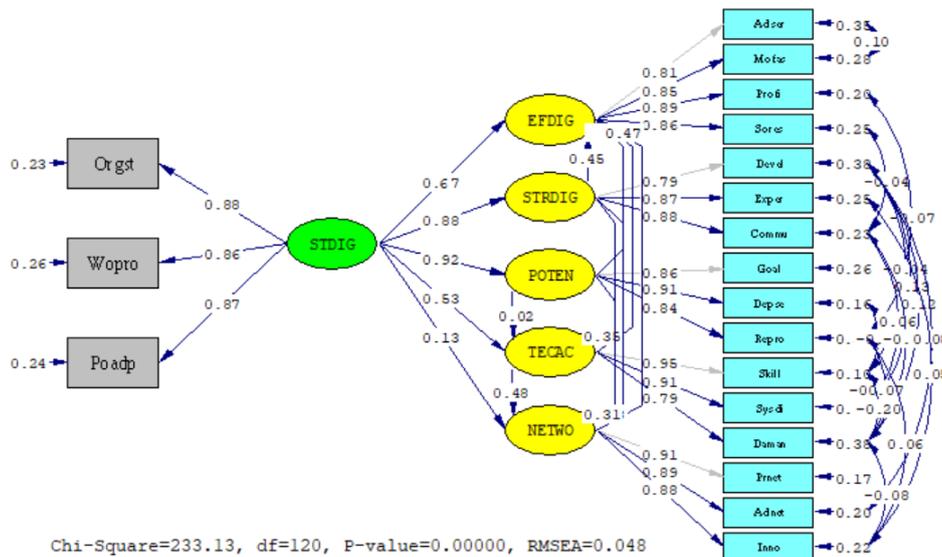
ตารางที่ 2 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n=380)

ตัวแปรผลลัพธ์	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ					
			กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (STR DIG)	การเพิ่มศักยภาพสินค้า (POTEN)	การยอมรับเทคโนโลยี (TECAC)	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ (NETWO)	โครงสร้างองค์กรดิจิทัล (STDIG)	
ประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล (EFDIG)	.93	DE	.45*	.42*	.46*	.47*	.67*	
			(6.92)	(6.17)	(6.97)	(6.74)	(6.35)	
			IE	.44*	.32*	.34*	-	.29*
				(6.95)	(6.68)	(6.75)	(5.03)	
TE	.89*	.74*	.80*	.47*	.96*			
	(6.42)	(6.39)	(6.93)	(6.74)	(17.94)			
กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (STRDIG)	.77	DE	-	-	-	-	.88*	
			(15.78)					
			IE	-	-	-	-	-
				(15.78)				
TE	-	-	-	-	.88			
	(15.78)							
การเพิ่มศักยภาพสินค้า (POTEN)	.84	DE	-	-	-	-	.92*	
			(18.41)					
			IE	-	-	-	-	-
				(18.41)				
TE	-	-	-	-	.92*			
	(18.41)							
การยอมรับเทคโนโลยี (TECAC)	.70	DE	.35*	.02	-	-	.53*	
			(4.20)	(0.16)			(3.78)	
			IE	-	-	-	-	.29*
				(2.26)				
TE	.35*	-	-	-	.82*			
	(4.20)				(18.96)			
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ (NETWO)	.88	DE	.08	.31*	.48*	-	.13*	
			(1.16)	(3.58)	(6.45)		(3.08)	
			IE	.17*	.21*	-	-	.75*
				(3.50)	(6.16)			(6.24)
TE	.17*	.52*	.48*	-	.88*			
	(3.17)	(2.94)	(6.45)		(18.96)			

$\chi^2 = 253.13$ ,  $df = 120$ ,  $p\text{-value} = .00000$ ,  $\chi^2 / df = 1.94$ ,  $RMSEA = .048$ ,  $RMR = .017$ ,  $SRMR = .035$ ,  $CFI = .99$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CN = 265.68$

จากตารางที่ 2 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยกำหนดของ กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล โครงสร้างองค์กรดิจิทัล การเพิ่มศักยภาพของสินค้า การยอมรับเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในบริบทที่ทำวิจัยได้ในระดับดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ดังนี้

$\chi^2 = 233.13$ ,  $df = 120$ ,  $p\text{-value} = .00000$ ,  $\chi^2 / df = 1.94$ ,  $RMSEA = .048$ ,  $RMR = .017$ ,  $SRMR = .035$ ,  $CFI = .99$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CN = 265.68$



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองที่ปรับแก้ (n=380)

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ต่อประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัล

ตัวแปร	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	ผลรวม
โครงสร้างองค์กรดิจิทัล (STDIG)	.67*	.29*	.96*
กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (STRDIG)	.45*	.44*	.89*
การเพิ่มศักยภาพสินค้าและบริการ (POTEN)	.42*	.32*	.74*
การใช้และการยอมรับเทคโนโลยี (TECAC)	.46*	.34*	.80*
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือของธุรกิจ (NETWO)	.47*	-	.47*

จากตารางที่ 3 พบว่า โครงสร้างองค์กรดิจิทัล มีอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัลมากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล การยอมรับเทคโนโลยี การเพิ่มศักยภาพสินค้า และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ ตามลำดับ

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัล จากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัล คือ องค์กรสามารถรู้ทันข้อมูลของการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ข้อมูลของสินค้าและบริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้สามารถลดความผิดพลาด แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันที ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล การกำหนดกลยุทธ์การเข้าสู่องค์กรดิจิทัลนั้นมาจากการศึกษาสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนระดับ Top - Level Management, Middle - Level Management และ Low - Level Management โดยแบ่งการทำงานของบุคลากรเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มคนรุ่นใหม่, กลุ่มคนรุ่นเก่าที่ปรับตัวได้แล้ว และกลุ่มคนรุ่นเก่าที่ไม่สามารถปรับตัวได้ โดยนำความรู้ความสามารถของคนรุ่นใหม่มาถ่ายทอด เพื่อกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร และผู้นำจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในทุกด้านเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนเข้าสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กร การเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และการสื่อสารในองค์กร

2) โครงสร้างองค์กรดิจิทัล องค์กรที่สามารถปรับโครงสร้างขององค์กรให้ก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล โดยสามารถทันต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากองค์กรใหญ่เกินไปแบ่งการทำงานให้องค์กรเล็กลงเพื่อสร้างความคล่องตัว และรวดเร็วในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ในการปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ จึงต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์เพื่อให้งานของคนในองค์กรสามารถใช้ข้อมูลต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน โดยกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานเดียวกัน ภายใต้การทำงานที่ซับซ้อนได้ ประกอบด้วย การเสริมสร้างโครงสร้างองค์กร ความสามารถในการประมวลผลการทำงาน สมรรถนะในองค์กรในการปรับตัว

3) การเพิ่มศักยภาพสินค้า องค์กรสามารถนำข้อมูลทางเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้กับลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ และมีจุดดึงดูดสินค้าหรือบริการตัวใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการนำเสนอสินค้าแบบใหม่ที่มีคุณค่าโดยการแสดงด้วยข้อความอักษร ภาพนิ่งและภาพวิดีโอทำให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า โดยที่ไม่ต้องจับสัมผัสสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อ พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ว่าศักยภาพการขายสินค้าเป็นอย่างไร และสามารถรู้ทันได้ว่าสินค้าที่ผลิตออกมาเป็นสินค้าที่มีความต้องการของลูกค้า หรือเหลือเป็นสต็อกคงคลังสินค้าที่ต้องจัดการ ซึ่งมีผลต่อกำไร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของลูกค้า การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์

4) การยอมรับเทคโนโลยี เป็นการนำข้อมูลจากการทำงานทางเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ และในแต่ละส่วนงานสามารถใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงชุดข้อมูลเดียวกันถึงแม้จะไม่อยู่ในที่เดียวกัน อีกทั้งยังสามารถประชุมทางไกลแบบไร้สายเพื่อให้สามารถได้ข้อสรุปของการทำงานร่วมกัน เพื่อลดระยะเวลาในการประชุม ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ พร้อมได้ความแม่นยำ และรวดเร็ว ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำงานของเทคโนโลยี และการจัดการใช้ข้อมูล

และ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการนำความรู้ และประสบการณ์จากเครือข่ายมาพัฒนาองค์กรให้ก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น การร่วมมือทางธุรกิจกับ Market Place อย่าง Shopee, Lazada, Google และ Facebook สามารถทำให้บุคลากรในองค์กร และกระบวนการต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถตอบรับกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถได้ความรู้และทักษะในความถนัดในการทำงานของแต่ละคนมาต่อยอดประโยชน์ร่วมกัน จึงมีความสามารถสูงกว่า ประสิทธิภาพสูงกว่า ความคล่องตัวสูงกว่า และความคิดริเริ่มดีกว่า ที่ธุรกิจแต่ละแห่งจะทำตามลำพัง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์บูรณาการเครือข่าย การบริหารเครือข่ายทางธุรกิจ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงรุก

## อภิปรายผล

1. ประสิทธิภาพขององค์กรดิจิทัล ขึ้นอยู่กับการเพิ่มมูลค่าการบริหาร การทำงานทันสมัยรวดเร็ว ผลกำไรจากสินค้าและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีค่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Watcharadamrongkun & Jadesadulug (2018) ที่พบว่าการทำงานและกลไกการประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้โดยมีกระบวนการทำงานที่ทันสมัยรวดเร็วและความมุ่งมั่นที่จะนำเทคโนโลยีไปใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจ และมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด (Bothipan & Suphankul, 2019)

2. ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ดังนี้

$\chi^2 = 233.13$ ,  $df = 120$ ,  $p\text{-value} = .00000$ ,  $\chi^2 / df = 1.94$ ,  $RMSEA = .048$ ,  $RMR = .017$ ,  $SRMR = .035$ ,  $CFI = .99$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CN = 265.68$

โดยแบบจำลองที่ปรับแก้ค่าทั้งหมดผ่านเกณฑ์ และพบว่าโครงสร้างองค์กรดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยมากที่สุด โดยแบ่งการจัดการองค์กรดิจิทัล เป็นส่วนขององค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล และผู้บริหารระดับกลางรับมอบหมายเพื่อให้วางแผนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้อง จนลงมาถึงระดับปฏิบัติการที่ต้องมีกระบวนการทำงานต่างๆให้สอดคล้องเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Mintzberg (2011) ที่องค์ประกอบขั้นพื้นฐานทั่วไป คือการแบ่งสัดส่วนของโครงสร้าง และกลไกการประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการทำงาน และการตรวจสอบทางระบบโดยมีมาตรฐานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงาน (Niwanichayaporn & Jaisue, 2019) และกลยุทธ์การเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีอิทธิพลทางอ้อมโดยรวมมากเป็นอันดับหนึ่งต่อประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการสร้างกระบวนการคิดเพื่อให้เกิดเป็นธุรกิจดิจิทัลโดยปรับเปลี่ยนธุรกิจยังคงต้องสอดคล้องกับธุรกิจเดิม และปรับการเป็นธุรกิจดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้กระบวนการเกิดการเข้าถึงของบุคคลากรในองค์กร และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และลดความผิดพลาดต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับนิยามของ Westerman, Bonnet & McAfee (2014) เกี่ยวกับ Digital transformation

3. แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัล ควรทำให้องค์กรรู้ทันข้อมูลของการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ตลอดจนข้อมูลสินค้า และบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้สามารถลดความผิดพลาด และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันที มีการปรับเปลี่ยน และมีความยืดหยุ่นขององค์กร สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาวะปัญหาภายในองค์กร และปัจจัยอื่นๆภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่สินค้า และบริการที่เกิดความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีโครงสร้างองค์กรดิจิทัลซึ่งมีส่วนสำคัญมากที่สุดเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้ก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล ปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานเดียวกันในการใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีที่มีระบบประมวลผลของข้อมูลที่รวดเร็วและเทียบเท่าเวลาจริง

## สรุปผล

จากผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยมีอิทธิพลโดยรวมขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรดิจิทัลมากที่สุด รองลงมาคือ กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล การยอมรับในเทคโนโลยี การเพิ่มศักยภาพสินค้า และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งพิจารณาในระดับของตัวแปรแฝง 6 ตัว และตัวแปรประจักษ์เป็นรายด้าน 19 ตัว ค่าทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดย 1) ประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย การเพิ่มคุณค่าการบริหาร การทำงานทันสมัยรวดเร็ว ผลกำไรจากสินค้า และความรับผิดชอบต่อสังคม 2) กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กร การเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และการสื่อสารในองค์กร 3) โครงสร้างองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย สมรรถนะขององค์กรในการปรับตัว ความสามารถในการประมวลผลการทำงาน และการเสริมสร้างโครงสร้างองค์กร 4) การยอมรับในเทคโนโลยี ประกอบด้วย การจัดการใช้ข้อมูล การทำงานของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทักษะของบุคลากร 5) การเพิ่มศักยภาพสินค้า ประกอบด้วย การตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มลูกค้า และการพัฒนาปรับปรุงสินค้า และ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ ประกอบด้วย การบริหารเครือข่ายธุรกิจ การประชาสัมพันธ์บูรณาการเครือข่าย และการสร้างนวัตกรรมเชิงรุก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### - เชนนโยบาย

1. ภาครัฐควรมีนโยบายในการพัฒนาชุมชนในการเข้าถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่นจัดศูนย์เทคโนโลยีในชุมชน เพื่อให้เข้าถึงการเรียนรู้
2. ภาครัฐควรสนับสนุนการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต Hi-Speed ในทุกชุมชน รวมถึงชุมชนห่างไกล
3. ภาคเอกชนควรจัดตั้งแผนกดิจิทัลเพื่อให้สามารถรองรับการทำงานด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนางานในมีประสิทธิภาพสูงที่สุด
4. ภาคเอกชนควรมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรดิจิทัลอย่างจริงจังเพื่อให้ทุกหน่วยงานสนับสนุนงานดิจิทัล ซึ่งเป็นงานใหม่ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ

#### - เชนบริหาร

1. ภาครัฐบาลสนับสนุนการให้ความรู้ และทักษะในการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อผลักดันให้ประชากรในประเทศทุกช่วงอายุสามารถเกิดทักษะการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ
2. ภาคเอกชนสนับสนุนในการเพิ่มทักษะความรู้ด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดทักษะการใช้งานที่ถูกต้อง แม่นยำ
3. บุคลากรในองค์กรสนับสนุนในการยอมรับทิศทางต่างๆขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถเคลื่อนตัวได้อย่างรวดเร็วในการแข่งขันทางธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

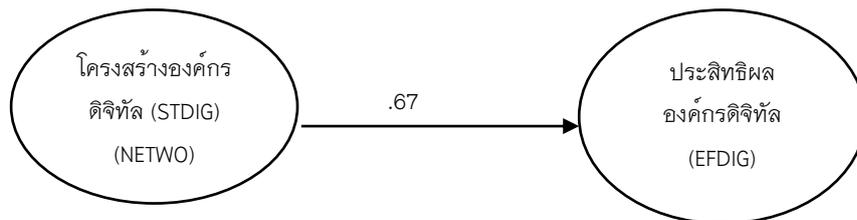
หลังจากเกิดการระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ทำให้ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสาร การประกอบการ และการทำงานต่าง ๆ

เพื่อให้การทำงาน ธุรกิจต่าง ๆ ดำเนินการไปได้ จึงควรศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเข้าสู่องค์กรเทคโนโลยีดิจิทัลหลังเกิดจากการระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เพื่อศึกษาแนวทางต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรดิจิทัลต่อไป

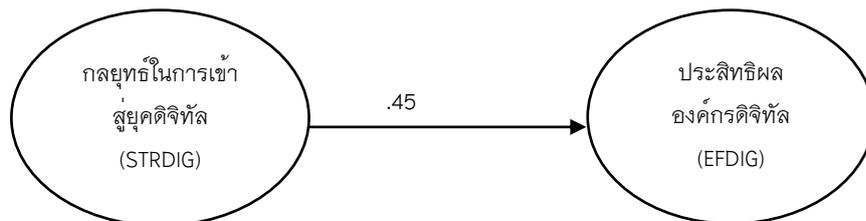
## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ คือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ผู้วิจัยทดสอบจนได้แบบจำลองสมการโครงสร้าง อันเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. ปัจจัยโครงสร้างองค์กรดิจิทัล 2. ปัจจัยกลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 3. ปัจจัยการเพิ่มศักยภาพสินค้า 4. ปัจจัยการยอมรับในเทคโนโลยี และ 5. ปัจจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจซึ่งนับเป็นการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงและผันผวนขององค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย การวิจัยนี้จึงนับเป็นการรวมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และศึกษาจากสถานการณ์ในปัจจุบันและมีความทันสมัยของข้อมูล

1. โครงสร้างองค์กรดิจิทัล (STDIG) มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (STRDIG) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



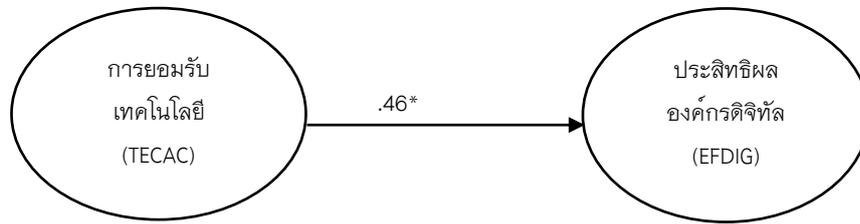
2. กลยุทธ์ในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (STRDIG) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล (EFDIG) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



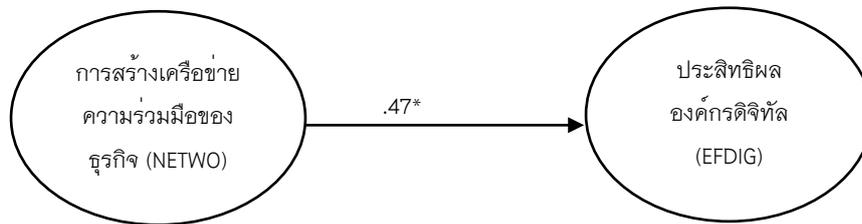
3. การเพิ่มศักยภาพสินค้า (POTEN) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิผลองค์กรดิจิทัล (EFDIG) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



4. การยอมรับเทคโนโลยี (TECAC) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัล (EFDIG) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ (NETWO) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัล (EFDIG) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## References

- Bangkokbiznews. (2021, January 25). *Survey How Much “Retail” Is Affected by the “COVID-19” Crisis in 2021? Is It Still Heavy or Unraveling?*. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/916329>
- Bothipan, S., & Supannakul, P. (2019). Health Care of Elderly by Digital Technology. *Buddhachinraj Medical Journal*, 36(1), 128–136.
- Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 1–10.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- FORBES THAILAND. (2018). *Retailing in Thailand*. Retrieved October 15, 2020, from <https://forbesthailand.com>
- JobsDB. (2017, October, 12). *Digital Organization*. Retrieved September 15, 2020, from <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/วัฒนธรรมองค์กรยุค-digital/>

- Investor Guide Today. (2020). *Looking at the Thai Retail Market in the Past 30 Years*. Retrieved April 5, 2021, from <http://www.investorguidetoday.com/index.php/economics-analys/financial-engineering/showcontent/113174.html>
- Mihardjo, L. W.W., & Furinto, A. (2018). The Effect of Business Alliance and Innovation Management on Sustainable Competitive Advantages for Incumbent Telecommunication Companies in the Disruptive Era. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 24(1), 260–263.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing (Financial Times Series)* (2nd Revised ed.). Pearson Education.
- Niwanichayaporn, S., & Jaisue, N. (2019). Driving Digital Organization for the Thailand 4.0 Development. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 38(3), 78–91.
- Sakmaneevongsa, K. (2018, October 11). *Business Adaptation to Meet Changing Consumer Demands*. Retrieved September 20, 2020, from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645723>
- Seedee, R. (2016). Business Alliances: Elements of Building Alliance, Alliance Learning Process, and Alliance Performance. *Panyapiwat Journal*, 8(3), 254–264.
- Simatupang, T. M., Piboonrungraj, P., & Williams, S. J. (2017). The Emergence of Value Chain Thinking. *Internation Journal of Value Chain Management (IJVCM)*, 8(1), 1–18.
- Taherdoost, H. (2018). A Review of Technology Acceptance and Adoption Models and Theories. *Procedia Manufacturing*, 22, 960–967.
- Watcharadamrongkun, A., & Jadesadalug, V. (2018). The Influence of Team Resources to Team Performance of Employees in Private Company in Thailand: The Moderator Role of Team Organization Support Policy. *Srinakharinwirot Business Journal (SBJ)*, 9(2), 82–91.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review; Cambridge*, 55(3), 1–6.
- Zamora, E. A. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116–128.