# โมเดลความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

## A Business Sustainability Model for the E-Commerce Industry in Thailand

**จันทร์ลอย เลขทิพย์**

Janloy Lekthip

**คณะการจัดการธุรกิจและการเงิน มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต**

Faculty of Business and Finance Management

Rattana Bundit University

**E-mail:** arjankeaw2@gmail.com

Received: 7 February 2026; Revised: 27 February 2026; Accepted: 10 August 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจในอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และ (2) พัฒนาโมเดลความยั่งยืนของธุรกิจในอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 500 ราย ด้วยวิธีการการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน ภายใต้หลักการของการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผ่านโปรแกรม Smart PLS

ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระดับสูงที่สุด โดยเฉพาะมิติด้านลูกค้าที่มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาคือมิติด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นขององค์กรและนวัตกรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนของธุรกิจผ่านผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสองกับความยั่งยืนของธุรกิจ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยั่งยืนของธุรกิจได้ร้อยละ 80.8 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโมเดลในการพยากรณ์ความยั่งยืนของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

**คำสำคัญ:** ความยั่งยืนของธุรกิจ, พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์, ความยืดหยุ่นขององค์กร, นวัตกรรมขององค์กร, ผลการดำเนินงานขององค์กร

## Abstract

This research aimed to (1) study the direct and indirect influences of organizational resilience, organizational innovation, and organizational performance on business sustainability in the e-commerce industry in Thailand, and (2) develop a business sustainability model for the Thai e-commerce industry. A quantitative research method was used. The sample consisted of 500 e-commerce business entrepreneurs. The sampling method used was multi-stage sampling under the principle of probability sampling. The research instrument was an online questionnaire. Data analysis utilized the structural equation modeling technique via the SmartPLS program.

The research findings revealed that organizational performance had the highest direct influence on business sustainability, especially in the customer dimension, which had the highest predictive power, followed by the financial, internal process, and learning and growth dimensions. Furthermore, organizational resilience and organizational innovation had indirect effects on business sustainability through organizational performance. Organizational performance functioned as a partial mediating variable between the two causal factors and business sustainability. The developed causal relationship model could explain 80.8% of the variance in business sustainability, indicating the model's effectiveness in predicting e-commerce business sustainability in Thailand.

**Keywords:** Business Sustainability, E-Commerce, Organizational Resilience, Organizational Innovation, Organizational Performance

## บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce Industry) ได้กลายเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคเปลี่ยนผ่านเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุตสาหกรรมดังกล่าวเติบโตอย่างก้าวกระโดดในหลายประเทศ ทั้งในด้านมูลค่าตลาด การเปลี่ยนแปลง

ของพฤติกรรมผู้บริโภค และการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่แพร่หลายมากขึ้น (OECD, 2023) ในบริบทของประเทศไทย แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ยังคงมีทิศทางที่สดใส แม้จะมีการชะลอตัวเป็นระยะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2566 มูลค่าตลาดอยู่ที่ประมาณ 634,000 ล้านบาท และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 750,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2568 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) ทั้งนี้ ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การซื้อขายผ่านระบบถ่ายทอดสด (Live-streaming Commerce) การขยายการเข้าถึงของผู้บริโภคในภูมิภาคต่าง ๆ และการปรับโครงสร้างระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเติบโตเชิงปริมาณดังกล่าวไม่ได้สะท้อนถึง "ความยั่งยืน" ของธุรกิจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSMEs) ซึ่งแม้จะมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ แต่ยังคงเผชิญกับแรงกดดันหลายประการ อาทิ การแข่งขันที่รุนแรง ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ต้นทุนในการปรับตัวด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่รวดเร็วและต่อเนื่อง

จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร (Organizational Resilience) ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัว รับมือ และฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลง (Duchek et al., 2020) และ (2) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) ที่เน้นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน (Paun et al., 2024) ในบริบทดังกล่าว แนวคิดเกี่ยวกับ "ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร" หรือ Resilience ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตภายใต้ความไม่แน่นอน โดย Duchek et al. (2020) ได้เสนอแนวทางการมอง Resilience ในลักษณะเชิงกระบวนการ (process-based) ซึ่งครอบคลุมการคาดการณ์ การรับมือ และการปรับตัว งานวิจัยจำนวนหนึ่งยังชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถในด้านดังกล่าวมักสามารถจัดการแรงกระแทกจากปัจจัยภายนอกได้ดีกว่า และยังสามารถใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (Hongvattanajainam et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตยังขาดการบูรณาการตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เข้าไว้ด้วยกันในลักษณะของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ MSMEs ในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของโครงสร้างธุรกิจและข้อจำกัดที่แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว นอกจากนี้ การศึกษาที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้พิจารณา ผลการดำเนินงานขององค์กร ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variable) ที่มีบทบาทในการสะท้อนกลไกการเปลี่ยนผ่านจากการใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ แม้งานของ Zhang et al. (2024) จะเสนอแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานเชิงพหุมิติ (Balanced Scorecard) แต่ยังขาดการประยุกต์ใช้ในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ช่องว่างทางวิชาการที่งานวิจัยนี้เสนอ ได้แก่ ยังขาดการ บูรณาการตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ ความยืดหยุ่น นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เข้าด้วยกันในลักษณะของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยเฉพาะในบริบทของ MSMEs ในประเทศไทย และ การขาด

การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในบริบทของอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย อีกทั้ง การที่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่ครอบคลุมลักษณะเฉพาะของกลุ่ม MSMEs ซึ่งเป็นฐานเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ (Hongvattanajainam, Luanchamroen, & Ngudgratoke, 2024) ทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่แนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของภาคธุรกิจไทยในการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโมเดลความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่1) ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร 2) นวัตกรรมองค์กร และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กร ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะเป็นอย่างไร” ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่สนับสนุน MSMEs ไทยในการปรับตัวเข้าสู่ความยั่งยืนในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของความยืดหยุ่นองค์กร นวัตกรรมองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

2) เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาโมเดลความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**1. แนวคิดความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์**

ความยั่งยืนของธุรกิจ (Business Sustainability) ในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล มิได้จำกัดเพียงเป้าหมายทางการเงิน แต่หมายถึงความสามารถขององค์กรในการบูรณาการผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) เข้าด้วยกันเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างสมดุลในระยะยาว (Elkington, 1997; Li et al., 2025; Schork et al., 2025; Johri et al., 2025) สำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ความยั่งยืนถือเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่สะท้อนถึงความสำเร็จสูงสุด โดยต้องอาศัยการปรับตัวผ่านนวัตกรรมและดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน เพื่อตอบสนองต่อพลวัตของพฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ในงานวิจัยฉบับนี้ ความยั่งยืนของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ถูกกำหนดให้เป็น “ตัวแปรตาม” โดยมีตัวแปรนำและตัวแปรคั่นกลางที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาว

**2. ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กรและความยั่งยืนของธุรกิจ**

ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) คือขีดความสามารถเชิงพลวัตในการคาดการณ์ (Anticipation) การรับมือ (Coping) และการปรับตัว (Adaptation) ต่อความไม่แน่นอน (Duchek et al., 2020) ในบริบทของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต (Alwan et al., 2023) งานวิจัยโดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSMEs) แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Hongvattanajainam et al., 2024) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว การศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการฟื้นตัวส่งผลบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืน กล่าวคือ เมื่อองค์กรสามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายนอกได้ดี ย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีความมั่นคงและสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หยุดการดำเนินการ จึงนำมาสู่สมมติฐานที่ว่า

สมมติฐานที่ 1 ความยืดหยุ่นองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

**3. ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมขององค์กรและความยั่งยืนของธุรกิจ**

นวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation) ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การจัดการ และการตลาด ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Tidd & Bessant, 2013; Damanpour & Aravind, 2012) ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) นวัตกรรมเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและลอกเลียนแบบยาก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืน การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้หรือการปรับปรุงกระบวนการไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีขึ้น (Kotler et al., 2021) ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง จึงนำมาสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2: นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

**4. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรและความยั่งยืนของธุรกิจ**

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) เป็นตัวแปรเชิงผลลัพธ์ที่สะท้อนระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ตามกรอบ Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1996) ซึ่งครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้า (3) ด้านกระบวนการภายใน และ (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์ประกอบเหล่านี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงกลยุทธ์กับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ความยั่งยืนของธุรกิจ (Zhang et al., 2024) ในบริบทของอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หากองค์กรสามารถบรรลุผลในด้านรายได้ ความพึงพอใจลูกค้า และประสิทธิภาพการจัดการ จะส่งผลต่อการเพิ่ม

ศักยภาพการแข่งขันและสร้างความมั่นคงในระยะยาว ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความยั่งยืน ดังนั้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 3: ผลการดำเนินงานขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

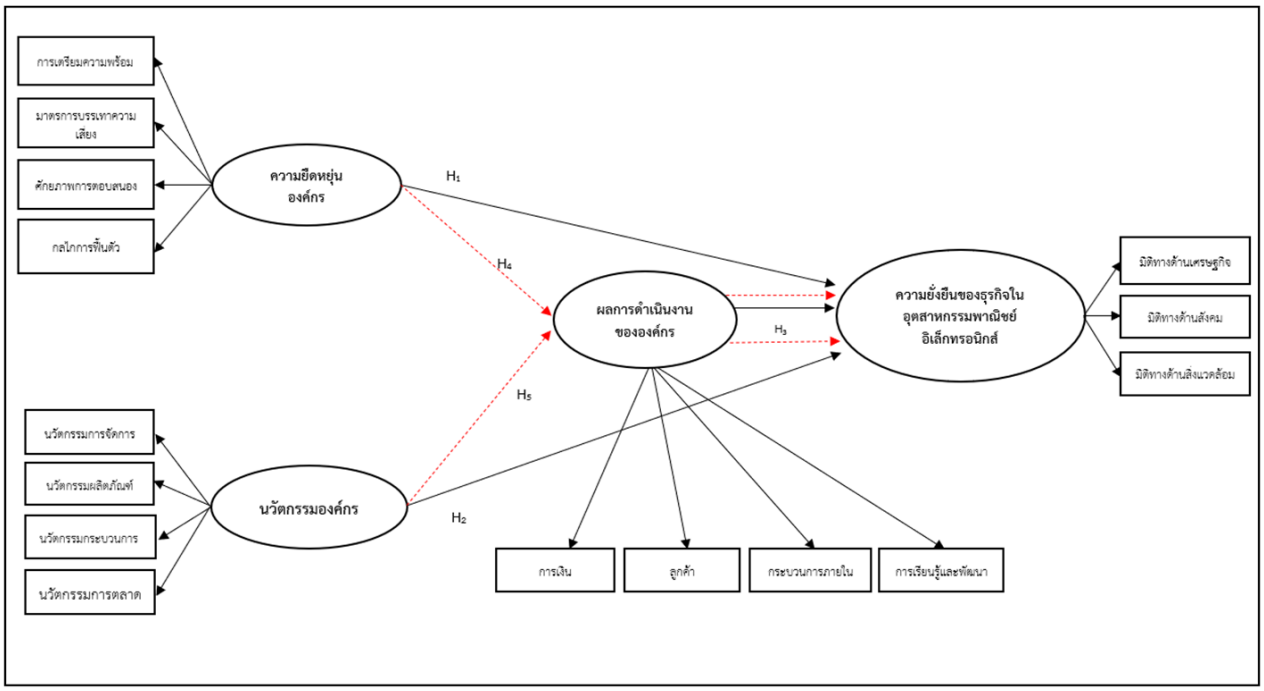
**5. บทบาทของผลการดำเนินงานขององค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง**

การศึกษาหลายฉบับระบุว่า ปัจจัยนำ เช่น ความยืดหยุ่น (Resilience) และนวัตกรรม (Innovation) มักจะไม่ส่งผลต่อความยั่งยืนโดยตรงในทันที แต่ต้องผ่านการแปลงสภาพเป็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ (Teece, 2007) ผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ “ผลการดำเนินงานขององค์กร” ก่อนจึงจะสามารถนำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (Kaplan & Norton, 1996) บทบาทส่งผ่านความยืดหยุ่นสามารถอธิบายได้ว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Resilience) จะสามารถรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ดีกว่า ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในมิติต่าง ๆ ของผลการดำเนินงาน เช่น ยอดขายไม่ตก การจัดส่งไม่ล่าช้า ลูกค้ายังคงความภักดี และองค์กรยังคงพัฒนาทักษะภายในอย่างต่อเนื่อง(Customer & Financial Performance) โดยผลการดำเนินงานที่ดีเหล่านี้จะเป็นฐานรากที่มั่นคงนำไปสู่ความยั่งยืนในที่สุด (Hongvattanajainam et al., 2024; Kaplan & Norton, 1996) จึงนำมาสู่สมมติฐาน สมมติฐาน4: ความยืดหยุ่นองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยโดยส่งผ่านผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้สำหรับปัจจัยนวัตกรรมขององค์กร การนำเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสะท้อนเป็นผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง และส่งผลให้เกิดความสามารถในการลงทุนเพื่อความยั่งยืน (Teece, 2007) นวัตกรรมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและเมื่อองค์กรมีผลประกอบการที่เข้มแข็งจากนวัตกรรม องค์กรย่อมมีทรัพยากรเพียงพอที่จะลงทุนเพื่อความยั่งยืนในระยะยาวต่อไป (Zhang et al., 2024) จึงนำมาสู่สมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 5 : นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยโดยส่งผ่านผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดของการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1




**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง การออกแบบวิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาและขยายโมเดลทางทฤษฎีในบริบทใหม่ และต้องการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่แม่นยำแม้ในกรณีที่ข้อมูลไม่เป็นไปตามสมมติฐานการแจกแจงแบบปกติ (Hair et al., 2022)

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาคือ ผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ซึ่งอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และรายย่อย (MSMEs) ที่จดทะเบียนการค้ากับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยหน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยนี้อยู่ในระดับองค์กร (organizational level) และผู้ให้ข้อมูลหลักคือ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ไม่น้อยกว่า 2 ปี

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ แนวทางของ Schumacker และ Lomax (2004) ซึ่งแนะนำให้มีขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 10–20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (observed variables) ในกรณีนี้โมเดลวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว และมีตัวแปรสังเกตประมาณ 15 ตัว ดังนั้นจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 300 ราย

และเพื่อเพิ่มอำนาจการทดสอบทางสถิติ รวมทั้งรองรับการวิเคราะห์ที่มีหลายเส้นทางความสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างจริงในการเก็บข้อมูลคือ 500 ราย (Assumption to be verified) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โดยเริ่มจากการแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามภูมิภาคของประเทศ จากนั้นใช้การสุ่มแบบเป็นระบบ (systematic sampling) โดยสุ่มรายชื่อผู้ประกอบการทุกลำดับที่สามจากรายชื่อในแต่ละชั้นภูมิ การดำเนินการทั้งหมดอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะตัวแทนของประชากร (representativeness)

**2. การพัฒนาเครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกระบวนการมาตรฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยครอบคลุมตัวแปรแฝงหลัก 4 ตัว ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร และความยั่งยืนของธุรกิจ อ้างอิงจากวรรณกรรมที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้แก่ Duchek et al. (2020), Damanpour & Aravind (2012), Kaplan & Norton (1996) และ Elkington (1997) เครื่องมือวัดใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยมากที่สุด” (5) ถึง “ไม่เห็นด้วยเลย” (1)

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยใช้เกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ผลการตรวจสอบพบว่าค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ในช่วง 0.50–1.00 และค่าเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.88 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของ Rovinelli & Hambleton (1977)

หลังจากนั้น ได้มีการทดลองใช้แบบสอบถาม (pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 ราย และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นภายในด้วยสถิติแอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับสูง

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (e-questionnaire) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้กรอกข้อมูลด้วยตนเอง (self-administered) โดยกระบวนการทั้งหมดดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมทางการวิจัยอย่างเคร่งครัด ผู้ตอบได้รับแบบฟอร์มชี้แจงข้อมูลโดยสมัครใจ (informed consent) พร้อมคำอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีการใช้ข้อมูล และการรักษาความลับของข้อมูลตามหลักการไม่ระบุตัวตน (anonymity) และการรายงานผลในลักษณะภาพรวมเท่านั้น

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค PLS-SEM ผ่านโปรแกรม SmartPLS ผู้วิจัยได้ตรวจสอบและเตรียมข้อมูลเบื้องต้น (data screening) โดยพิจารณาค่าข้อมูลสูญหาย (missing data) และค่าผิดปกติ (outliers)

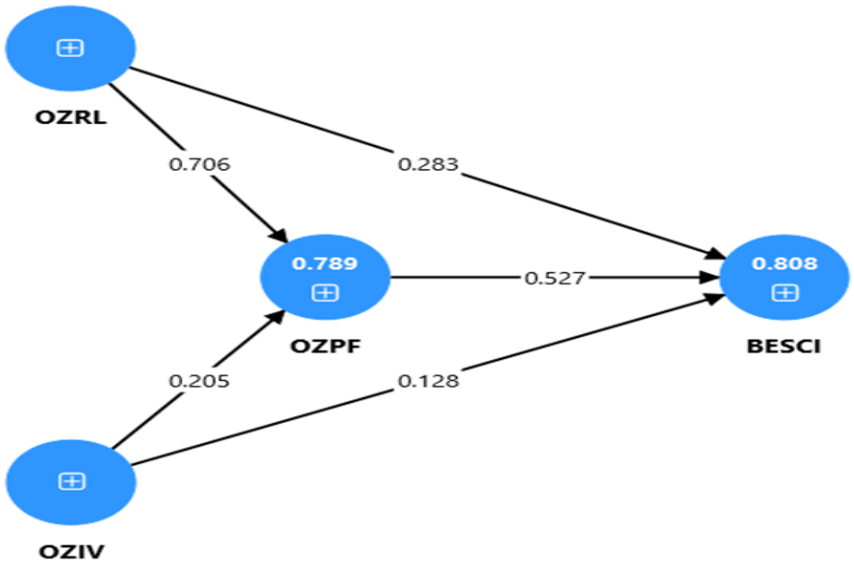
พร้อมทั้งประเมินความเอนเอียงจากวิธีวิจัยเดียว (common method bias: CMB) ด้วยวิธี full collinearity assessment ผ่านค่า VIF ของตัวแปรแฝง ซึ่งหากทุกตัวมีค่า VIF ต่ำกว่า 3.3 จะถือว่าไม่มีปัญหา CMB (Kock, 2015) จากนั้นจึงประเมินโมเดลตามลำดับ 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การประเมินโมเดลการวัด (measurement model) สำหรับโมเดลแบบสะท้อน โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้จากค่า outer loading ที่ควรไม่น้อยกว่า 0.708 ความเชื่อมั่นภายในจาก Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_c) และ rho_A ที่ควรอยู่ระหว่าง 0.70–0.95 ความตรงเชิงลู่เข้าจากค่า AVE ที่ควรมากกว่า 0.50 และความตรงเชิงจำแนกจากค่า HTMT ที่ไม่เกิน 0.85 หรือ 0.90 ตามเกณฑ์ที่ยอมรับ (Henseler et al., 2015) และ (2) การประเมินโมเดลโครงสร้าง (structural model) โดยเริ่มตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุของตัวแปรอิสระผ่านค่า VIF ที่ต้องต่ำกว่า 5.0 ก่อนทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางด้วย bootstrapping จำนวน 5,000 subsamples โดยพิจารณานัยสำคัญที่ $p < .05$ หรือ t-value > 1.96 รวมถึงประเมินความสามารถในการอธิบายจากค่า $R^2$ และขนาดอิทธิพลจากค่า $f^2$ ตลอดจนความเกี่ยวข้องในการทำนายจากค่า $Q^2$ ที่คำนวณด้วย blindfolding ซึ่งค่ามากกว่า 0 สะท้อนความสามารถในการทำนายของโมเดล นอกจากนี้ ในกรณีมีตัวแปรคั่นกลาง (ผลการดำเนินงานขององค์กร) ผู้วิจัยวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมด้วย bootstrapping และตรวจสอบช่วงความเชื่อมั่นตามแนวทาง Preacher & Hayes ขณะที่ความสอดคล้องของโมเดลภาพรวมประเมินด้วยค่า SRMR โดยค่าต่ำกว่า 0.08 บ่งชี้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Hu & Bentler, 1999)

## ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการหรือบุคลากรในอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย จำนวน 500 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 73.80 และมีสถานภาพโสด จำนวน 321 คน ร้อยละ 64.20 ด้านอายุพบว่ากลุ่มตัวอย่างเกินกว่าครึ่งมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 271 คน จำนวนร้อยละ 54.20 ในส่วนของระดับการศึกษานั้น ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 66.20 สำหรับข้อมูลด้านการดำเนินงานของกิจการ พบว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกิจการส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1,800,000 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 29.60

การประเมินความเหมาะสมของโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.4 โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร (OZRL) นวัตกรรมขององค์กร (OZIV) ผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) และความยั่งยืนธุรกิจ (BSECI)




**ภาพที่ 2** แสดงโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

**สมการโครงสร้าง Structural Equations Model**

สมการที่ 1 ได้แก่ OZPF = 0.706OZRL + 0.205OZIV, $R^2$ = 0.789

ความยืดหยุ่นขององค์กร (OZRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($\eta$) เท่ากับ 0.706 และค่า t = 13.115 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 2.58 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์นี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายความแปรปรวนในกลุ่มประชากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

นวัตกรรมขององค์กร (OZIV) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.205 และค่า t = 3.700 ซึ่งมากกว่า 2.58 เช่นกัน จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ค่า $R^2$ = 0.789 ระบุว่าความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) สามารถอธิบายได้จากความยืดหยุ่นขององค์กรและนวัตกรรมขององค์กรรวมกันในอัตราร้อยละ 78.9

สมการที่ 2 ได้แก่ BSECI = 0.283OZRL + 0.128OZIV + 0.527OZPF, $R^2$ = 0.808**

ความยืดหยุ่นขององค์กร (OZRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนธุรกิจ (BSECI) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.283 และค่า t = 4.273 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นวัตกรรมขององค์กร (OZIV) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนธุรกิจ (BSECI) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.128 และค่า t = 2.882 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 2.58 เช่นกัน จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) มีอิทธิพลทางตรงที่สูงที่สุดต่อความยั่งยืนธุรกิจ (BSECI) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.527 และค่า t = 9.368 ซึ่งแสดงถึงนัยสำคัญทางสถิติในระดับเดียวกัน

ค่า $R^2$ = 0.808 สะท้อนว่า ความแปรปรวนของความยั่งยืนธุรกิจสามารถอธิบายได้จากปัจจัยทั้งสาม ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมกันในอัตราร้อยละ 80.8

สรุป โมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลการดำเนินงานขององค์กร (OZPF) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ (Mediating Variable) ในความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กร (OZRL) และนวัตกรรมขององค์กร (OZIV) กับความยั่งยืนธุรกิจ (BSECI) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ส่งผลให้โมเดลมีศักยภาพในการใช้เป็นกรอบวิเคราะห์สำหรับการส่งเสริมความยั่งยืนในภาคธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยต่อไป

## อภิปรายผล

1. ความยืดหยุ่นขององค์กรกับความยั่งยืนของธุรกิจ

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 โดยพบว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ กลไกการฟื้นตัวสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ความสามารถในการกู้คืนระบบและกลับสู่สภาวะปกติหลังวิกฤต เป็นปัจจัยวิกฤตที่กำหนดความอยู่รอด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิด “ความยืดหยุ่นฐานสมรรถนะ” (Capability-Based Resilience) ของ Duchek et al. (2020) ที่มองความยืดหยุ่นเป็นกระบวนการเชิงระบบ ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ ทำให้องค์กรสามารถบริหารความไม่แน่นอนได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Wang and Zhang (2022) และ พรชัย คัมมะดี (2565) ที่พบว่าความยืดหยุ่นทางเทคโนโลยีและการเตรียมพร้อมของบุคลากร ช่วยรักษาเสถียรภาพรายได้และลดความผันผวน ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ แตกต่างจากงานอื่น คือ การแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กลไกการฟื้นตัวเป็นตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงที่สุด ของความยืดหยุ่นขององค์กร ทำให้ข้อค้นพบ เลื่อนจุดเน้น จากการมองความยืดหยุ่นในฐานะการเตรียมพร้อมหรือการป้องกัน ไปสู่การมองความยืดหยุ่นในฐานะ ความสามารถในการกู้คืนและกลับมาดำเนินงานได้จริงหลังเผชิญเหตุการณ์วิกฤต

2. นวัตกรรมองค์กรกับความยั่งยืนของธุรกิจ

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 โดยนวัตกรรมองค์กร ส่งผลทางตรงต่อความยั่งยืน โดย นวัตกรรมการตลาดมีอิทธิพลสูงสุด ชี้ให้เห็นว่าการสร้างสรรค์ประสบการณ์ลูกค้าใหม่และการใช้ช่องทางดิจิทัลที่หลากหลายเป็นหัวใจสำคัญ สอดคล้องกับ Santoso and Anwar (2023) และ El Houda and Baghdad (2023) ที่ระบุว่านวัตกรรมการตลาดเป็นกลไกสร้างการเติบโตและความภักดีของลูกค้าในยุคหลังโควิด-19 นอกจากนี้ ผลการวิจัย

ยังสนับสนุนงานของ ณัฐณิชา กลีบบัวบาน และศุภศักดิ์ เงาประเสริฐวงศ์ (2567) ในด้านนวัตกรรมกระบวนการ ที่พบว่าการใช้ AI และระบบอัตโนมัติในโลจิสติกส์ช่วยลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อมิติเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมของความยั่งยืน การอภิปรายผลความต่างเชิงนัยสำคัญของงานนี้กับงานวิจัยอื่นที่ผ่านมา คือ การจัดลำดับความสำคัญ ให้นวัตกรรมการตลาดเป็นแรงขับที่เด่นที่สุด ในความสัมพันธ์นวัตกรรมไปสู่ความยั่งยืน

3. ผลการดำเนินงานขององค์กรกับความยั่งยืนของธุรกิจ

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 โดยพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนสูงที่สุด โดยเฉพาะ มิติด้านลูกค้า ตามกรอบ Balanced Scorecard สิ่งนี้ยืนยันแนวคิดของ Dağıdır and Özkan (2024) ที่ว่าความสำเร็จในการตอบสนองลูกค้าเป็นตัวชี้วัดนำ ที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านการเงินและความยั่งยืนในภาพรวม การที่องค์กรสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้ ย่อมหมายถึงเสถียรภาพทางรายได้และการยอมรับทางสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนตามหลัก Triple Bottom Line

4. บทบาทส่งผ่านของผลการดำเนินงานระหว่างความยืดหยุ่นกับความยั่งยืน

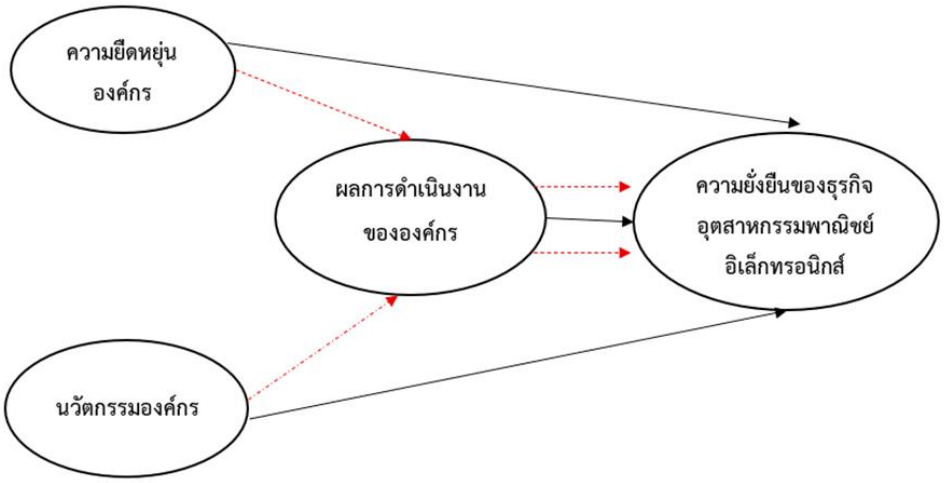
ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง เชื่อมความยืดหยุ่นไปสู่ความยั่งยืน กล่าวคือ ความยืดหยุ่นเพียงอย่างเดียว “ยังไม่พอ” หากไม่ถูกถ่ายทอดเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ โดยเฉพาะผลลัพธ์มิติลูกค้า (เช่น การรักษาลูกค้า การเพิ่มยอดขาย การลดการสูญเสียลูกค้า) มุมมองนี้สอดคล้องกับตรรกะของ Dynamic Capability Theory ที่เน้นการแปลงขีดความสามารถให้เป็นประสิทธิผลเชิงปฏิบัติการ และสอดคล้องกับ Asbeetah et al. (2025) ที่สะท้อนบทบาทตัวแปรคั่นกลางในการแปลงแรงขับด้านดิจิทัลให้เป็นความยั่งยืน รวมถึง Madhavan, Sharafuddin and Wangtueai (2025) ที่ชี้ว่าความรู้ ความสามารถและการจัดการความเสี่ยงต้องบูรณาการกับระบบการดำเนินงานจึงเกิดความยั่งยืนจริง

5. บทบาทส่งผ่านของผลการดำเนินงานระหว่างนวัตกรรมกับความยั่งยืน

ผลการวิจัยยังสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 ว่า นวัตกรรมส่งผลต่อความยั่งยืนทางอ้อมผ่านผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะเมื่อ “นวัตกรรม” ถูกแปลงเป็นผลลัพธ์ด้านลูกค้า เช่น engagement และ retention จึงทำให้ความยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Li et al. (2025) และ Bocean et al. (2025) ที่ชี้การดิจิทัลไลเซชันและบทบาทอีคอมเมิร์ซต่อเป้าหมายความยั่งยืน และสอดคล้องกับ Johri et al. (2025) ที่เน้นการบูรณาการ Open Innovation กับระบบสารสนเทศ/AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองลูกค้าแบบเรียลไทม์ ขณะเดียวกัน ยังสะท้อนเชิงวิพากษ์คล้าย Madhavan, Sharafuddin and Wangtueai (2025) ว่า หากองค์กรมีนวัตกรรมสูงแต่ขาดระบบบริหารผลการดำเนินงานที่ดี ผลลัพธ์ความยั่งยืนจะไม่เกิดอย่างแท้จริง

## องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่โดยนำเสนอ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความยั่งยืนในธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยันด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของประเทศไทย ข้อค้นพบแสดงดังภาพที่ 3 ระบุถึงกลไกการส่งผ่าน ของ ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Partial Mediator) ในการเชื่อมโยงศักยภาพด้าน กลไกการฟื้นตัวและ นวัตกรรมการตลาด ไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ โดยแสดงให้เห็นว่าลำพังเพียงการมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานหรือเทคโนโลยีไม่เพียงพอ แต่จำเป็นต้องแปลงศักยภาพดังกล่าวให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารจัดการ มิติด้านลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยทำนายที่มีอิทธิพลสูงสุด นอกจากนี้ งานวิจัยยังค้นพบอัตลักษณ์เฉพาะของบริบทธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทยที่มีการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ มิติด้านสังคม เหนือกว่ามิติด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นข้อค้นพบใหม่ที่สะท้อนว่าความอยู่รอดในระยะยาวของอุตสาหกรรมนี้ ขึ้นอยู่กับการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย




**ภาพที่ 3** โมเดลความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

## สรุป

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความยั่งยืนของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในมิติ ด้านลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าและการสร้างประสบการณ์ที่ดีเป็นกุญแจสำคัญสู่ความยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นถึงบทบาทของ ความยืดหยุ่นขององค์กรและ นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยส่งผ่านผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับความ

ยืดหยุ่นขององค์กรนั้น ปัจจัยด้าน กลไกการฟื้นตัวมีความโดดเด่นที่สุด ในขณะที่นวัตกรรมขององค์กรพบว่า นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้เมื่อทำการยืนยันผลโมเดลความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โมเดลความยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างของโมเดลประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมขององค์กร (2) ตัวแปรแฝงภายในที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร และ (3) ตัวแปรตาม คือ ความยั่งยืนของธุรกิจ โดยโมเดลดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความยั่งยืนของธุรกิจได้สูงถึงร้อยละ 80.8 ($R^2$ = 0.808) ข้อค้นพบที่น่าสนใจจากโมเดลนี้คือ มิติด้านสังคม เป็นองค์ประกอบของความยั่งยืนที่ได้รับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือมิติด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมตามลำดับ ซึ่งสะท้อนบริบทเฉพาะของภาคธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทยที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบและความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ยกระดับการบริหารผลการดำเนินงานโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง องค์กรควรลงทุนในระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและนำเสนอสินค้าแบบเฉพาะเจาะจง (Personalization) รวมถึงใช้กลยุทธ์ Social Commerce เพื่อรักษาฐานลูกค้าและเพิ่มอัตราการซื้อซ้ำ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของความยั่งยืน

2. สร้างความยืดหยุ่นเชิงระบบ ผู้บริหารต้องวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) โดยเน้นกลไกการฟื้นตัว เช่น การมีระบบสำรองข้อมูล การใช้แพลตฟอร์มการขายแบบ Multi-channel เพื่อกระจายความเสี่ยงและการเตรียมสภาพคล่องทางการเงินเพื่อรองรับภาวะวิกฤต

3. ขับเคลื่อนนวัตกรรมที่จับต้องได้ มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ส่งผลต่อบรรทัดสุดท้าย และลูกค้า เช่น การนำ AI มาช่วยตอบแชทหรือจัดการสต็อก และการสร้างแคมเปญการตลาดดิจิทัลที่สร้างสรรค์ (Marketing Innovation) แทนการลงทุนในเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

4. บูรณาการความยั่งยืนสู่กลยุทธ์องค์กร ให้ความสำคัญกับมิติสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับผลกำไร เช่น การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม การจัดการขยะบรรจุภัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์แบรนด์ในระยะยาว

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับการศึกษาวิจัยในลำดับต่อไป ควรขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและครอบคลุมบริบทที่หลากหลายยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการศึกษาตัวแปรกำกับ อาทิ ขนาดของธุรกิจหรือประเภทของสินค้า รวมถึงการขยายพื้นที่ศึกษาเปรียบเทียบเชิงภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของบริบทโครงสร้างพื้นฐานและ

วัฒนธรรมท้องถิ่นที่อาจส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ในโมเดล นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถยืนยันความเป็นเหตุเป็นผลของความยั่งยืนซึ่งเป็นปรากฏการณ์ระยะยาวได้อย่างแม่นยำ งานวิจัยในอนาคตควรปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีวิจัยเป็นการศึกษาเชิงยาว หรือการเก็บข้อมูลแบบต่อเนื่อง แทนการศึกษาแบบตัดขวาง อีกทั้งควรพิจารณาบูรณาการตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ เช่น การยอมรับปัญญาประดิษฐ์ หรือเทคโนโลยีบล็อกเชน เข้าสู่โมเดลการวิจัย เพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีพลวัตสูงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง


กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). รายงานข้อมูลธุรกิจ ฉบับที่ 73. เรียกใช้เมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2569. จาก https://www.dbd.go.th

ณัฐณิชา กลีบบัวบาน, ศุภศักดิ์ เงาประเสริฐวงศ์. (2567). ความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. SSRU International Journal of Management Science. 11(1).

พรชัย คัมมะดี. (2565). แนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์กร และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน. วารสารรีวิวธุรกิจ การบัญชี และการเงินระดับโลก มทร. 6(1), 55–64.

Alwan, S. Y., Hu, Y., Al Asbahi, A. A. M. H., & Al Harazi, Y. K. (2023). Sustainable and resilient e-commerce under COVID-19 pandemic: A hybrid grey decision-making approach. Environmental Science and Pollution Research. 30, 46430–46445.

Asbeetah, M., Al Hammadi, F., Alhammadi, A., & Harhara, A. (2025). The role of green knowledge acquisition in mediating the relationship between digital transformation and sustainability performance: Evidence from manufacturing firms. Sustainability. 17(5), 2285.

Bocean, C. G., Scrioșteanu, A., Gîrboveanu, S., Mitrache, M., Băloi, I.-C., Budică-Iacob, A. F., & Criveanu, M. M. (2025). The impact of e-commerce on sustainable development goals and economic growth: A multidimensional approach in EU countries. Systems. 13(7), 560.

Dağıdır, B. D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. Journal of Cleaner Production. 435, 140519.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. Management and Organization Review. 8(2), 423–454.

Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research. 13(1), 215–246.

El Houda, B. I. N., & Baghdad, K. (2023). Innovation marketing in the digital era: Adapting the marketing mix to the online environment—Insights from leading companies. Journal of Contemporary Business and Economic Studies. 6(2).

Elkington, J. (1997). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. Environmental Quality Management. 8(1), 37–51.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science. 43(1), 115–135.

Hongvattanajainam, S., Luanchamroen, S., & Ngudgratoke, S. (2024). A structural equation model explicating the effects of strategic management, organizational resilience, and competitive advantage on business growth of SMEs system integrators in Thailand. Ph.D. in Social Sciences Journal. 14(1), 59–74.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal. 6(1), 1–55.

Johri, A., et al. (2025). Leveraging open innovation for e-commerce success: The contingent role of AIS and AI. Journal of Innovation & Knowledge. 10, 100737.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review. 70(1), 71–89.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. International Journal of e-Collaboration. 11(4), 1–10.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. John Wiley & Sons.

Li, P., et al. (2025). Digitalization drives sustainability: How digital trade enhances corporate ESG performance through innovation, internationalization and transparency. International Review of Economics & Finance. 101(C).

Madhavan, M., Sharafuddin, M. A., & Wangtueai, S. (2025). Factors influencing cross-border e-commerce adoption of Thai MSMEs: A fuzzy DEMATEL approach. Sustainability. 17(8), 3632.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2023). E-commerce in the post-COVID era. OECD Publishing.

Paun, C., Ivaşcu, C., Olteteanu, A., & Dantis, D. (2024). The main drivers of e-commerce adoption: A global panel data analysis. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 19(3), 2198–2217.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods. 40(3), 879–891.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. Dutch Journal of Educational Research. 2, 49–60.

Santoso, T., & Anwar, S. (2023). Digital adoption and innovation among Indonesian retail SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 12(2), 543–552.

Schork, S., et al. (2025). Understanding innovation and sustainability in digital organizations: A mixed-method approach. Sustainability. 17(2), 415.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 28(13), 1319–1350.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (5th ed.). Wiley.

Wang, Y., & Zhang, Q. (2022). Accelerating ICT adoption and e-commerce usage during the COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology. 13, 343–375.

Zhang, X., Li, Y., & Wang, J. (2024). Digital transformation and corporate sustainability: The mediating role of financial constraint mitigation and resource allocation efficiency. PLOS ONE. 19(4), 0325898.