

บทบาทของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลในความสัมพันธ์ ระหว่างความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ธีทัต ตรีศิริโชติ^{1*}

Received 30 June 2026

Revised 10 September 2026

Accepted 14 September 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) อิทธิพลของความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลต่อคุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (2) อิทธิพลของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ (3) บทบาทการส่งผ่านของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย การวิจัยเป็นเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากร จำนวน 300 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน โดยใช้การบูตสแตรจำนวน 5,000 ครั้ง

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพข้อมูล ($\beta = 0.675$) ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ($\beta = 0.506$) และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.197$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณภาพข้อมูลมีอิทธิพลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.449$) สูงกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ($\beta = 0.230$) นอกจากนี้ คุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลมีบทบาทส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.303 และ 0.116 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมรวมเท่ากับ 0.420 ซึ่งสูงกว่าอิทธิพลทางตรง จึงเป็นการส่งผ่านแบบเสริมบางส่วน ผลการวิจัยชี้ว่าองค์กรควรยกระดับคุณภาพข้อมูลควบคู่กับความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเปลี่ยนความสามารถด้านการจัดการข้อมูลดิจิทัลให้เกิดคุณค่าต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ: ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

*Corresponding author email: teetut.tre@stou.ac.th

THE ROLES OF DATA QUALITY AND ANALYTICS READINESS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL DATA MANAGEMENT CAPABILITY AND STRATEGIC DECISION QUALITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THAILAND

Teetut Tresirichod^{1*}

Abstract

This study aimed to examine (1) the effects of digital data management capability on data quality, analytics readiness, and strategic decision quality; (2) the effects of data quality and analytics readiness on strategic decision quality; and (3) the mediating roles of data quality and analytics readiness among small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand. A quantitative research approach was employed. Data were collected through questionnaires from 300 entrepreneurs, executives, and employees. Descriptive statistics and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with 5,000 bootstrap resamples were used to analyze the data.

The results revealed that digital data management capability had significant positive effects on data quality ($\beta = 0.675$), analytics readiness ($\beta = 0.506$), and strategic decision quality ($\beta = 0.197$). Data quality exerted a stronger influence on strategic decision quality ($\beta = 0.449$) than analytics readiness ($\beta = 0.230$). Furthermore, data quality and analytics readiness significantly mediated the relationship, with specific indirect effects of 0.303 and 0.116, respectively. The total indirect effect was 0.420, exceeding the direct effect and indicating complementary partial mediation. These findings suggest that organizations should enhance data quality alongside analytics readiness to translate digital data management capability into greater value for strategic decision-making.

Keywords: Digital Data Management Capability, Data Quality, Analytics Readiness, Strategic Decision Quality, Small and Medium-Sized Enterprises

¹ School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

*Corresponding author email: teetut.tre@stou.ac.th

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ข้อมูล (Data) ได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรที่สามารถบริหารจัดการข้อมูลและใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป (Sharma et al., 2014; Mikalef et al., 2020) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven organization) และความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัล (Digital Data Management Capability) จึงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการจัดเก็บ บำรุงรักษา ควบคุมคุณภาพ และกำกับดูแลข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khattri & Brown, 2010; Warner & Wäger, 2019)

แม้องค์กรจำนวนมากจะลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การมีข้อมูลจำนวนมากหรือมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันว่าองค์กรจะสามารถสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพได้ หากข้อมูลที่ใช้ขาดความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา หรือความเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจ (Wang & Strong, 1996) นอกจากนี้ ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics Readiness) ซึ่งครอบคลุมทั้งความพร้อมด้านเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gupta & George, 2016; Wamba et al., 2017) ภายใต้แนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) องค์กรที่สามารถพัฒนา บำรุงรักษา และประยุกต์ใช้ทรัพยากรด้านข้อมูลและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป (Teece, 2018)

สำหรับประเทศไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการจ้างงานของประเทศ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Office of Small and Medium Enterprises Promotion [OSMEP], 2024) รายงานว่า ในปี พ.ศ. 2567 ประเทศไทยมีผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 3,255,957 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของผู้ประกอบการทั้งหมด และก่อให้เกิดการจ้างงานประมาณ 13.4 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 68.8 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า SMEs มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยทั้งในด้านการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน และการกระจายรายได้ อย่างไรก็ตาม SMEs ไทยจำนวนมากยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบบริหารจัดการข้อมูล และบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (OSMEP, 2024) ขณะเดียวกัน รายงาน Thailand Internet User Behavior 2021 ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Transactions Development Agency [ETDA], 2021) ยังสะท้อนว่า แม้องค์กรธุรกิจไทยมีแนวโน้มประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ระดับความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล การบำรุงรักษาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลยังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ยังขาดทั้งระบบข้อมูลที่เป็นมาตรฐานและบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านดิจิทัล ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการทดสอบผลกระทบทางตรงของทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืน

ทางธุรกิจ (Gupta & George, 2016; Mikalef et al., 2020; Wamba et al., 2017) งานวิจัยในระยะหลังยังยืนยันว่า ความสามารถด้านดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดเกิดใหม่ แต่ผลลัพธ์ดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการทรัพยากร กระบวนการ และข้อมูลให้เกิดคุณค่าเชิงกลยุทธ์ (Van Hoang et al., 2025; Wei & Shen, 2025)

หลักฐานเชิงประจักษ์ล่าสุดในปี 2026 แสดงให้เห็นอย่างสอดคล้องกันว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีและระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ Petrescu and Krishen (2026) เน้นว่าคุณภาพข้อมูลเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์ขององค์กร ขณะที่ Aljehani et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงความสามารถในการบูรณาการกระบวนการ ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลของ SMEs นอกจากนี้ Dehe et al. (2026) ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ใน SMEs ภาควิธีการผลิตรวมอยู่กับการจัดระบบทรัพยากร บทบาทของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่วน Bhavikatta (2026) พบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์และเชิงกำหนดแนวทางสามารถสร้างผลลัพธ์ของ SMEs ผ่านกลไกด้านนวัตกรรม ขณะเดียวกัน Abu-El-Haija et al. (2026) ยืนยันว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลจะสร้างคุณค่าทางธุรกิจได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร เมื่อพิจารณางานวิจัยล่าสุดร่วมกันจึงพบว่า งานส่วนใหญ่ยังมุ่งอธิบายผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล นวัตกรรม และผลการดำเนินงาน มากกว่าคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังขาดการศึกษาที่พิจารณาคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในฐานะกลไกส่งผ่านคู่ขนาน โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ยังปรากฏช่องว่างขององค์ความรู้อย่างน้อยสามประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลกระทบทางตรงของความสามารถด้านดิจิทัลหรือความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลต่อการดำเนินงานขององค์กร มากกว่าการอธิบายกลไกภายในที่เชื่อมโยงทรัพยากรดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประการที่สอง บทบาทของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลในฐานะความสามารถระดับกลางที่ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลยังได้รับการศึกษาอย่างจำกัด และประการที่สาม หลักฐานเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่มาจากองค์กรขนาดใหญ่หรือประเทศพัฒนาแล้ว จึงอาจไม่สามารถอธิบายข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร เทคโนโลยี และการกำกับดูแลข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้อย่างเพียงพอ

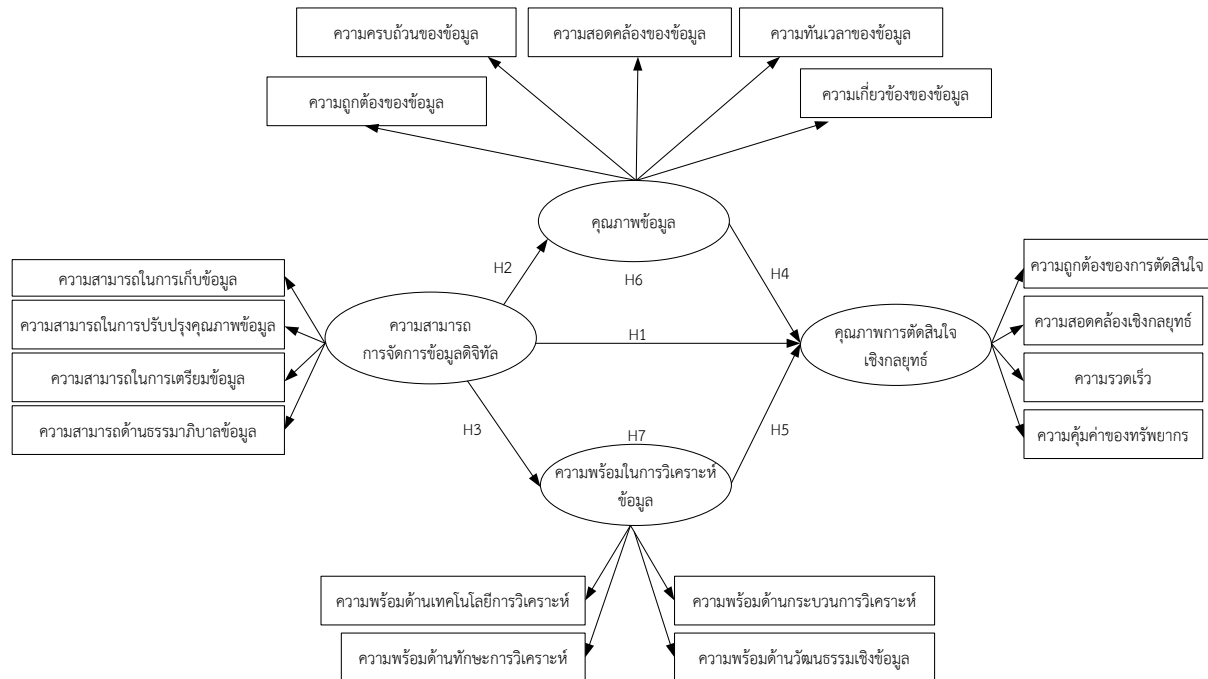
ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยศึกษาผลกระทบของความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลที่มีต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งผลกระทบทางตรงและผลกระทบทางอ้อมผ่านคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต การศึกษานี้จึงช่วยขยายความเข้าใจจากคำถามที่ว่าองค์กร “มีความสามารถด้านดิจิทัลหรือไม่” ไปสู่การอธิบายว่าองค์กรสามารถ “แปลงความสามารถด้านดิจิทัลให้เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพได้อย่างไร” โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลที่มีต่อคุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาบทบาทการส่งผ่านของคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล

ความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดเก็บ บูรณาการ จัดเตรียม ควบคุมคุณภาพ และกำกับดูแลข้อมูลเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยความสามารถดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร (digital transformation) Vial (2019) อธิบายว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับโครงสร้าง กระบวนการ และการจัดการข้อมูลให้สามารถสร้างคุณค่าเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Warner and Wäger (2019) เสนอว่า ความสามารถด้านดิจิทัลถือเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัตที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Van Hoang et al. (2025) ยังพบว่า SMEs ที่มีความสามารถด้านดิจิทัลในระดับสูงจะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจมากกว่าองค์กรทั่วไป ขณะเดียวกัน OECD (2021) ระบุว่า ความสามารถด้านการจัดการข้อมูลและดิจิทัลถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักฐานเชิงประจักษ์ในระยะล่าสุดสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดย Seppänen et al. (2025) พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่

ดิจิทัลของ SMEs จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับหน้าที่ทางการบริหารและกระบวนการภายในองค์กร ส่วน Dehe et al. (2026) ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ใน SMEs ขึ้นอยู่กับการจัดระบบทรัพยากร บทบาทของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร มิใช่การลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ขณะที่ Aljehani et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ตลอดจนความสามารถในการบูรณาการกระบวนการ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดผลของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไปสู่ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลของ SMEs ดังนั้น ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลจึงถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพข้อมูล

คุณภาพข้อมูล (Data Quality) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลและประสิทธิภาพของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากข้อมูลที่ขาดความถูกต้อง ความครบถ้วน หรือความทันเวลา อาจนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนและการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ Wang and Strong (1996) อธิบายว่า คุณภาพข้อมูลประกอบด้วยมิติสำคัญ ได้แก่ ความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง ความทันเวลา และความเกี่ยวข้องของข้อมูลต่อการใช้งาน ขณะที่ Batini and Scannapieco (2016) เสนอว่า คุณภาพข้อมูลเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการสร้างคุณค่าจากข้อมูลและเป็นปัจจัยสำคัญของระบบวิเคราะห์ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรยุคดิจิทัล นอกจากนี้ Redman (2008) ยังอธิบายว่า องค์กรที่มีระบบบริหารคุณภาพข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะสามารถลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน เพิ่มความแม่นยำของการวิเคราะห์ และยกระดับประสิทธิภาพของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป หลักฐานเชิงประจักษ์ในระยะล่าสุดสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดย Morales-Serazzi et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า การประเมินคุณภาพสารสนเทศในบริบทของการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จำเป็นต้องพิจารณาจากมุมมองและความต้องการใช้งานของผู้ใช้สารสนเทศขั้นสุดท้าย ขณะที่ Haverila et al. (2025) พบว่า คุณภาพของสารสนเทศและคุณภาพของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์กับความคล่องตัวขององค์กร และบทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพสารสนเทศ นอกจากนี้ Petrescu and Krishen (2026) ยังเน้นย้ำว่า คุณภาพข้อมูลเป็นเงื่อนไขจำเป็นของการพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์และการสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร ดังนั้น คุณภาพข้อมูลจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลดิจิทัลกับผลลัพธ์ด้านการตัดสินใจขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง ความพร้อมขององค์กรในการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร Gupta and George (2016) เสนอว่า การมีข้อมูลจำนวนมากเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ หากองค์กรยังขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ขณะที่ Mikalef et al. (2019) พบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพองค์กรได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัตที่เหมาะสม นอกจากนี้ Motjolo pane and Chanza (2023) ยังอธิบายว่า SMEs ที่มีความพร้อมด้านการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับสูงมักมีศักยภาพในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป ขณะที่ Behl et al. (2022) พบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของ SMEs โดยเฉพาะองค์กรที่สามารถบูรณาการข้อมูล เทคโนโลยี และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักฐานเชิงประจักษ์ล่าสุดสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว

โดย Dehe et al. (2026) ชี้ให้เห็นว่า การนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ใน SMEs ให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยการจัดระบบทรัพยากร บทบาทของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ขณะที่ Aljehani et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงความสามารถในการบูรณาการกระบวนการ เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลของ SMEs นอกจากนี้ Bhavikatta (2026) พบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์และเชิงกำหนดแนวทางช่วยยกระดับผลลัพธ์ของ SMEs ผ่านการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่วน Abu-El-Haija et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถสร้างนวัตกรรมดิจิทัลและผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศเชิงกลยุทธ์และยกระดับคุณภาพของการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Quality) หมายถึง ระดับประสิทธิภาพของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจ Sharma et al. (2014) อธิบายว่า การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์ และยกระดับคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ขณะที่ Eisenhardt and Zbaracki (1992) เสนอว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพเกิดจากการผสมผสานระหว่างข้อมูล ความรู้ และความสามารถของผู้บริหารในการประมวลผลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Elbanna and Child (2007) ยังพบว่า องค์กรที่มีระบบข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพมักมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วและแม่นยำกว่าองค์กรทั่วไป ขณะเดียวกัน Wei and Shen (2025) เสนอว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลสามารถช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนการดำเนินงาน และการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ หลักฐานเชิงประจักษ์ในระยะหลังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดย Li et al. (2022) พบว่า การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการตัดสินใจขององค์กร ขณะที่ Haverila et al. (2025) พบว่า คุณภาพสารสนเทศและคุณภาพเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความคล่องตัวขององค์กร และบทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพสารสนเทศ นอกจากนี้ Aljehani et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงการบูรณาการกระบวนการ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดผลของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไปสู่ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลของ SMEs ส่วน Abu-El-Haija et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสร้างนวัตกรรมดิจิทัลและผลการดำเนินงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ผลการศึกษาล่าสุดเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากการมีข้อมูลหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูล ความพร้อมด้านการวิเคราะห์ และความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ให้เป็นความรู้และทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่นำไปใช้ได้จริง

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต

การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดย Teece (2018) อธิบายว่า ความสามารถเชิงพลวัตหมายถึงความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ พัฒนา และปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจดิจิทัล ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลและการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์สามารถมองได้ว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสร้างนวัตกรรม และยกระดับความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Warner & Wäger, 2019) ขณะที่ OECD

(2021) ระบุว่า SMEs ที่สามารถพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและการใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีศักยภาพในการปรับตัวต่อเศรษฐกิจดิจิทัลและลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป หลักฐานเชิงประจักษ์ในระยะล่าสุดยังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดย Van Hoang et al. (2025) พบว่า ความสามารถด้านดิจิทัลช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ SMEs ขณะที่ Dehe et al. (2026) ชี้ว่า การนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ให้เกิดผลจำเป็นต้องอาศัยการจัดการโครงสร้างและประสานทรัพยากร ตลอดจนบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร นอกจากนี้ Aljehani et al. (2026) พบว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์และการบูรณาการกระบวนการทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านผลของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไปสู่ผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลของ SMEs ส่วน Bhavikatta (2026) แสดงให้เห็นว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพยากรณ์และเชิงกำหนดสามารถสร้างผลลัพธ์ขององค์กรผ่านการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี ข้อค้นพบร่วมสมัยเหล่านี้สะท้อนว่า การครอบครองทรัพยากรดิจิทัลเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอหากองค์กรต้องสามารถบูรณาการ จัดระเบียบ และปรับใช้ข้อมูล เทคโนโลยี กระบวนการ และทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตจึงเหมาะสมในการใช้อธิบายกลไกเชิงกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

1. ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลเป็นความสามารถขององค์กรในการรวบรวม จัดเก็บ บูรณาการ จัดเตรียม ปรับปรุงคุณภาพ และกำกับดูแลข้อมูลให้พร้อมใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ ความสามารถดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจจับการเปลี่ยนแปลง ประเมินทางเลือก และปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (Teece, 2018) ทั้งยังช่วยลดความไม่แน่นอน เพิ่มความรวดเร็วในการเข้าถึงสารสนเทศ และสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Sharma et al., 2014) หลักฐานล่าสุดพบว่า ความสามารถด้านดิจิทัลช่วยให้ SMEs ใช้ทรัพยากรและข้อมูลเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Van Hoang et al., 2025) ขณะที่ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการบูรณาการกระบวนการช่วยเปลี่ยนทรัพยากรดิจิทัลให้เป็นผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aljehani et al., 2026)

Vial (2019) และ Warner and Wäger (2019) อธิบายว่า ความสามารถด้านดิจิทัลไม่ได้จำกัดเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ครอบคลุมถึงการปรับกระบวนการ โครงสร้าง และทรัพยากรข้อมูลให้สร้างคุณค่าแก่องค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลในระดับสูงจึงมีศักยภาพในการใช้ข้อมูลกำหนดทิศทาง จัดสรรทรัพยากร และประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าว จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H1: ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

2. ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพข้อมูล

คุณภาพข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากการมีข้อมูลจำนวนมาก แต่เป็นผลจากกระบวนการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ ตั้งแต่การเก็บรวบรวม การตรวจสอบ การบูรณาการ การปรับปรุง และการกำกับดูแลข้อมูล Wang and Strong (1996) อธิบายว่า ข้อมูลที่มีคุณภาพควรมีความถูกต้อง ครบถ้วน สอดคล้องทันเวลา และเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้ ขณะที่ Batini and Scannapieco (2016) เสนอว่า การรักษาคุณภาพข้อมูลต้องอาศัยกระบวนการ มาตรฐาน และความรับผิดชอบที่ชัดเจนตลอดวงจรชีวิตของข้อมูล นอกจากนี้ ผลการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Serra et al. (2024) ยืนยันว่า การบริหารคุณภาพข้อมูลต้องคำนึงถึงบริบทการใช้งานและข้อกำหนดด้านคุณภาพ เพื่อให้ข้อมูลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้

Khatiri and Brown (2010) ชี้ให้เห็นว่า การกำกับดูแลข้อมูลช่วยกำหนดสิทธิ หน้าที่ มาตรฐาน และความรับผิดชอบในการจัดการข้อมูลขององค์กร เมื่อองค์กรสามารถรวบรวม จัดเตรียม ปรับปรุง และกำกับดูแลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด พร้อมเพิ่มความครบถ้วน ความสอดคล้อง และความพร้อมใช้งานของข้อมูล ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H2: ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

3. ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนความสามารถขององค์กรในการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศและข้อค้นพบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยครอบคลุมความพร้อมด้านบุคลากร เทคโนโลยี กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร Gupta and George (2016) เสนอว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถบูรณาการทรัพยากรที่จับต้องได้ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่เหมาะสม ขณะที่ Mikalef et al. (2019) อธิบายว่า การจัดการข้อมูลและทรัพยากรดิจิทัลเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร

สำหรับ SMEs การจัดเก็บ จัดเตรียม และบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบช่วยให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่พร้อมต่อการวิเคราะห์ ลดเวลาในการเตรียมข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ การกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจนยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (Motjolopane & Chanza, 2023; OECD, 2021) สอดคล้องกับ Dehe et al. (2026) ซึ่งพบว่า การนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ใน SMEs ต้องอาศัยการจัดการทรัพยากร ความพร้อมของกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H3: ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

4. คุณภาพข้อมูลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความถูกต้องและความเหมาะสมของสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้พิจารณาทางเลือก หากข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ลำสมัย หรือไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา ย่อมทำให้การประเมินสถานการณ์และการคาดการณ์ผลลัพธ์คลาดเคลื่อน Wang and Strong (1996) จึงเสนอว่า คุณค่าของข้อมูลควรพิจารณาจากความเหมาะสมต่อการใช้งาน ไม่ใช่เฉพาะความถูกต้องทางเทคนิค สอดคล้องกับ Serra et al. (2024) ซึ่งพบว่า การประเมินคุณภาพข้อมูลต้องคำนึงถึงบริบท วัตถุประสงค์ และข้อกำหนดของผู้ใช้ เพื่อให้ข้อมูลเหมาะสมต่อการนำไปใช้ตัดสินใจ

ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา สอดคล้อง และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจช่วยลดความไม่แน่นอน เพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ และทำให้ผู้บริหารสามารถเปรียบเทียบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีเหตุผล (Batini & Scannapieco, 2016; Redman, 2008) ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H4: คุณภาพข้อมูลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

5. ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การมีข้อมูลที่มีคุณภาพเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างการตัดสินใจที่มีคุณภาพ หากองค์กรขาดบุคลากรที่มีทักษะ เครื่องมือที่เหมาะสม กระบวนการนำผลวิเคราะห์ไปใช้ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล Gupta and George (2016) อธิบายว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนข้อมูลดิบเป็นข้อค้นพบที่มีความหมายและนำไปใช้ประโยชน์ทางธุรกิจได้

Wamba et al. (2017) และ Mikalef et al. (2020) ชี้ว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ช่วยให้องค์กรรับรู้โอกาส ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักฐานล่าสุดพบว่า การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยยกระดับคุณภาพการตัดสินใจขององค์กร (Li et al., 2022) และส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจ การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการแข่งขันของ SMEs (Aldossari et al., 2025) ดังนั้น เมื่อองค์กรมีความพร้อมด้านการวิเคราะห์ ผู้บริหารย่อมสามารถประเมินสถานการณ์ คาดการณ์แนวโน้ม และเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์ได้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H5: ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

6. บทบาทการส่งผ่านของคุณภาพข้อมูล

แม้ว่าความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรจัดเก็บ บำรุงรักษา และกำกับดูแลข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ แต่ความสามารถดังกล่าวจะสร้างคุณค่าต่อการตัดสินใจได้เมื่อข้อมูลมีคุณภาพและเหมาะสมต่อการใช้งาน ตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ทรัพยากรดิจิทัลไม่สร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์โดยอัตโนมัติ แต่ต้องผ่านการบำรุงรักษาและปรับเปลี่ยนให้เป็นความสามารถที่นำไปใช้ได้จริง (Teece, 2018) สอดคล้องกับ Serra et al. (2024) ซึ่งชี้ว่า การบริหารคุณภาพข้อมูลต้องเชื่อมโยงกระบวนการจัดการข้อมูลกับบริบทและข้อกำหนดของผู้ใช้

ความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลช่วยเพิ่มความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง ความทันเวลา และความเกี่ยวข้องของข้อมูล ขณะที่ข้อมูลคุณภาพสูงช่วยลดความคลาดเคลื่อนของการวิเคราะห์และเพิ่มความน่าเชื่อถือของการตัดสินใจ โดย Sayyadi (2024) ยืนยันว่า การปรับปรุงคุณภาพและการจัดการข้อมูลช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจและความคล่องตัวของกลยุทธ์ธุรกิจ คุณภาพข้อมูลจึงเป็นกลไกระดับกลางที่ถ่ายทอดผลของความสามารถการจัดการข้อมูลไปสู่คุณภาพการตัดสินใจ ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H6: คุณภาพข้อมูลมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

7. บทบาทการส่งผ่านของความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลทำให้องค์กรมีข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บ บำรุงรักษา และจัดเตรียมอย่างเป็นระบบ แต่การเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นข้อค้นพบเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความพร้อมในการวิเคราะห์ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยี กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นความสามารถระดับกลางที่ช่วยให้องค์กรตรวจจับโอกาส ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mikalef et al., 2019; Teece, 2018)

เมื่อองค์กรมีโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล บุคลากรที่มีทักษะ กระบวนการนำผลวิเคราะห์ไปใช้ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลย่อมเปลี่ยนเป็นคุณค่าด้านการตัดสินใจได้อย่างเป็นรูปธรรม (Gupta & George, 2016; Wamba et al., 2017) หลักฐานล่าสุดพบว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ทำหน้าที่ส่งผ่านผลของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไปสู่ผลลัพธ์ของ SMEs (Aljehani et al., 2026) และการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจขององค์กร (Li et al., 2022) ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานว่า

H7: ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ (Survey Research) ดำเนินการเก็บข้อมูลระยะเดียว มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมใน

การวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ SMEs ในประเทศไทย ภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ประชากร ได้แก่ องค์กร SMEs ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 3,255,957 ราย (OSMEP, 2024) กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำด้วยโปรแกรม G*Power (A Priori Power Analysis, Linear Multiple Regression) กำหนด $f^2 = 0.15$, $\alpha = 0.05$, Power = 0.95 และตัวทำนายสูงสุด 3 ตัวแปร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 119 ราย จึงกำหนดเป้าหมายไม่น้อยกว่า 300 ราย ตามแนวทางของ Hair et al. (2022) สำหรับ PLS-SEM โดยแจกแบบสอบถามเผื่อร้อยละ 5 รวม 315 ฉบับ ได้รับคืนสมบูรณ์ 300 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 95.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์คัดเข้า ได้แก่ เป็นผู้บริหาร/บุคลากร SMEs ที่มีบทบาทด้านการใช้ข้อมูลตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อายุ 18 ปีขึ้นไป ไม่อยู่ในกลุ่มเปราะบาง และสมัครใจเข้าร่วม ผู้วิจัยเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อประสานงานกับองค์กร SMEs โดยตรง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความยินยอมก่อนตอบแบบสอบถามทุกครั้ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (เลขที่ STOUIRB 2569/018.0302 รับรอง 28 เมษายน 2569) ในช่วงเดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม 2569 โดยแจกแบบสอบถามทั้งรูปแบบออนไลน์และเอกสารตามความสะดวกของผู้ตอบ

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่า IOC = 1.00 ทุกข้อ (เกณฑ์ Rovinelli & Hambleton, 1977) และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มทดลอง 30 ราย ได้ค่า Cronbach's alpha รวม 0.956 และรายตัวแปร DC = 0.742, DQ = 0.959, AR = 0.934, SD = 0.837 (เกณฑ์ Nunnally, 1978) ซึ่งสูงกว่า 0.70 ทุกค่า จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเทคนิค PLS-SEM ผ่านโปรแกรม SmartPLS ประเมินโมเดลการวัดด้วยค่า CR, AVE, Fornell-Larcker และ HTMT ประเมินโมเดลโครงสร้างด้วยค่า Path Coefficient, R^2 และทดสอบนัยสำคัญด้วย Bootstrapping 5,000 ตัวอย่างสุ่มซ้ำ ตามแนวทางของ Hair et al. (2022)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัญหาอคติจากวิธีการเก็บข้อมูลร่วมกัน (Common Method Bias: CMB) โดยใช้วิธีการทดสอบของ Harman's Single-Factor Test ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) โดยนำตัวแปรสังเกตทั้งหมดจำนวน 51 ตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์พร้อมกันแบบไม่หมุนแกน (Unrotated Factor Analysis) ผลการวิเคราะห์พบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ได้จำนวน 11 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 67.741 โดยองค์ประกอบแรกมีค่า Eigenvalue เท่ากับ 17.208 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 33.741 ของความแปรปรวนทั้งหมด ตามเกณฑ์ของ Harman (1976) หากองค์ประกอบเดียวสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้มากกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าอาจเกิดปัญหา Common Method Bias อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบแรกสามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 33.741 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยไม่มีปัญหาอคติจากวิธีการเก็บข้อมูลร่วมกัน (Common Method Bias) ในระดับที่ส่งผลกระทบต่อผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 และเพศหญิง จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 ตามลำดับ ด้านการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 สำหรับตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมา คือ พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ขณะที่ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่มีมากกว่า 10 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมา คือ 5–10 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรขนาดเล็ก จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 และองค์กรขนาดกลาง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ผลการประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเชื่อมั่น และความตรงเชิงคู่ของโมเดลการวัด

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	Outer Loading	α	rho_A	rho_C	AVE
DC	DC1–DC4	0.754–0.788	0.763	0.765	0.849	0.585
DQ	DQ1–DQ5	0.690–0.860	0.879	0.880	0.913	0.679
AR	AR1–AR4	0.727–0.823	0.763	0.772	0.847	0.580
SD	SD1–SD4	0.782–0.824	0.821	0.821	0.882	0.651

หมายเหตุ DC = ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัล; DQ = คุณภาพข้อมูล; AR = ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล; SD = คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์; rho_A = ค่าความเชื่อมั่นของ Dijkstra–Henseler; rho_C = ค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบ; AVE = ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวมีความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายในอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีค่า Cronbach's alpha ระหว่าง 0.763–0.879 ค่า rho_A ระหว่าง 0.765–0.880 และค่า rho_C ระหว่าง 0.847–0.913 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.700 ทุกค่า ขณะเดียวกัน ค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.580–0.679 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.500 แสดงว่าแบบจำลองการวัดมีความตรงเชิงบรรจบในระดับที่เหมาะสม ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.690–0.860 โดย DQ1 มีค่าเท่ากับ 0.690 ซึ่งต่ำกว่า 0.708 เล็กน้อย แต่ยังคงไว้เนื่องจากมีความสำคัญเชิงทฤษฎี และค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบกับค่า AVE ของตัวแปร DQ ยังคงผ่านเกณฑ์ สรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดระดับที่สองมีคุณภาพเพียงพอสำหรับนำไปวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความตรงเชิงจำแนกด้วยเกณฑ์ HTMT

ตัวแปร	AR	DC	DQ	SD
AR	—			
DC	0.631	—		
DQ	0.864	0.821	—	
SD	0.803	0.777	0.877	—

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า HTMT ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง 0.631–0.877 ซึ่งทุกคู่มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 0.900 โดยคู่ตัวแปร DQ และ SD มีค่าสูงที่สุดเท่ากับ 0.877 รองลงมา ได้แก่ คู่ตัวแปร AR และ DQ มีค่าเท่ากับ 0.864 ผลการประเมินดังกล่าวแสดงว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถจำแนกออกจากกันได้อย่างเหมาะสม จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดมีความตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ HTMT และมีความเหมาะสมสำหรับนำไปวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ Fornell–Larcker

ตัวแปร	AR	DC	DQ	SD
AR	0.762			
DC	0.506	0.765		
DQ	0.723	0.675	0.824	
SD	0.654	0.617	0.749	0.807

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่ารากที่สองของความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว ซึ่งแสดงด้วยตัวเลขตัวหนาบนแนวทแยง มีค่าระหว่าง 0.762–0.824 และมีค่าสูงกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นทุกคู่ ผลดังกล่าวเป็นไปตามเกณฑ์ของ Fornell–Larcker จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงในแบบจำลองสามารถจำแนกออกจากกันได้อย่างเหมาะสม และแบบจำลองการวัดมีความตรงเชิงจำแนกผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินด้วยค่า HTMT ในตารางที่ 2

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 4 ผลกระทบทางตรง ผลกระทบทางอ้อม ผลกระทบรวม และช่วงความเชื่อมั่น

ความสัมพันธ์ของ ตัวแปร	ผลกระทบ ทางตรง	ผลกระทบ ทางอ้อม	ผลกระทบรวม	95% CI ของ ผลรวม	p-value
AR → SD	0.230**	–	0.230**	[0.081, 0.378]	0.002
DC → AR	0.506***	–	0.506***	[0.414, 0.599]	<0.001
DC → DQ	0.675***	–	0.675***	[0.593, 0.757]	<0.001
DC → SD	0.197**	0.420***	0.617***	[0.521, 0.713]	<0.001
DQ → SD	0.449***	–	0.449***	[0.280, 0.618]	<0.001

หมายเหตุ: ** p<0.01, ***p<0.001; – หมายถึง ไม่มีมีการกำหนดเส้นทางอ้อมในแบบจำลอง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงพบว่า ความสัมพันธ์ทุกเส้นทางมีอิทธิพลเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัล (DC) มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพข้อมูล (DQ) มากที่สุด ($\beta = 0.675$, $p = 0.001$, 95% CI [0.593, 0.757]) รองลงมาคืออิทธิพลของ DC ต่อความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล (AR) ($\beta = 0.506$, $p = 0.001$, 95% CI [0.414, 0.599]) แสดงว่าองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลสูงขึ้นไปจะมีแนวโน้มที่จะมีคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลสูงขึ้นไปด้วย

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SD) พบว่า คุณภาพข้อมูลมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.449$, $p = 0.001$, 95% CI [0.280, 0.618]) มากกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ($\beta = 0.230$, $p = 0.002$, 95% CI [0.081, 0.378]) สะท้อนว่า การมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน สอดคล้อง ทันเวลา และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทักษะ กระบวนการวิเคราะห์ และวัฒนธรรมเชิงข้อมูลยังคงมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นกัน

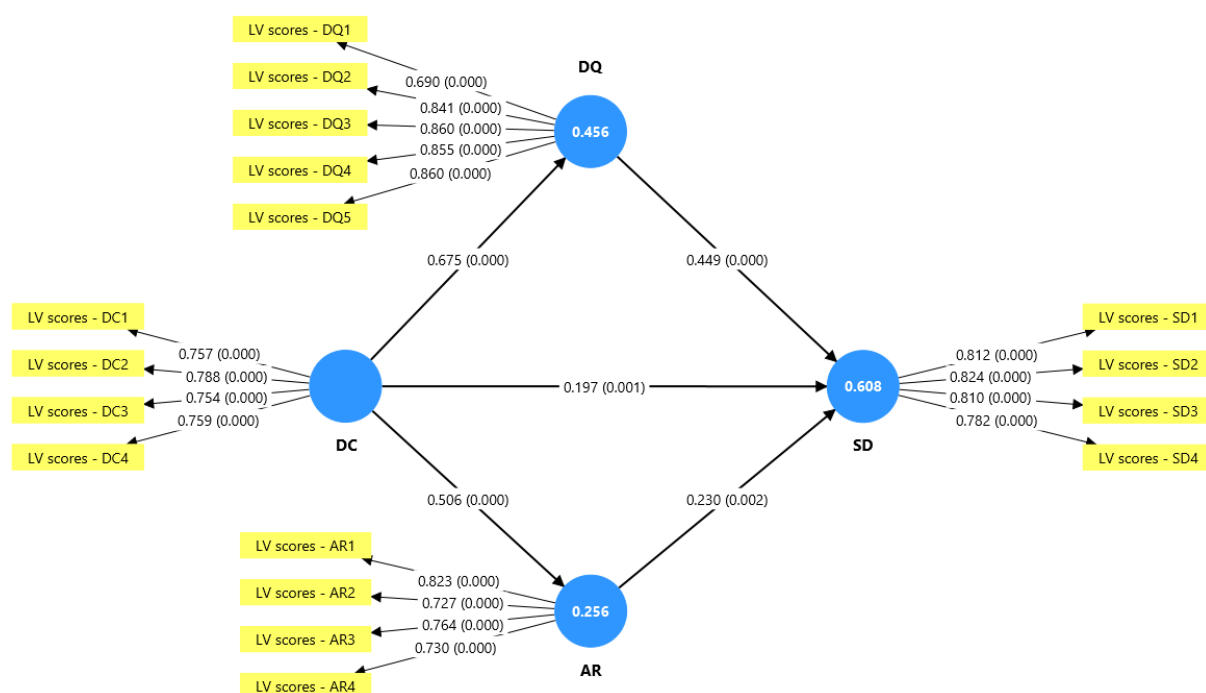
นอกจากนี้ ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.197$, $p = 0.001$, 95% CI [0.079, 0.316]) แสดงว่า ความสามารถ

ในการเก็บ เตรียม ปรับปรุงคุณภาพ และกำกับดูแลข้อมูลสามารถส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้โดยตรง อย่างไรก็ตาม ขนาดของอิทธิพลทางตรงดังกล่าวต่ำกว่าอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า DC ส่งผลต่อ SD ผ่านกลไกของ DQ และ AR เป็นสำคัญ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมเฉพาะพบว่า DC มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ SD ผ่าน DQ เท่ากับ 0.303 ($p < 0.001$, 95% CI [0.178, 0.429]) และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน AR เท่ากับ 0.116 ($p = 0.004$, 95% CI [0.037, 0.195]) โดยช่วงความเชื่อมั่นของอิทธิพลทางอ้อมทั้งสองเส้นทางไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงยืนยันได้ว่า DQ และ AR ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ อิทธิพลทางอ้อมผ่าน DQ มีขนาดสูงกว่าอิทธิพลทางอ้อมผ่าน AR แสดงว่า คุณภาพข้อมูลเป็นกลไกที่สำคัญกว่าในการถ่ายทอดอิทธิพลจากความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลไปสู่คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

เมื่อรวมอิทธิพลทางอ้อมทั้งสองเส้นทาง พบว่า DC มีอิทธิพลทางอ้อมรวมต่อ SD เท่ากับ 0.420 ($p < 0.001$, 95% CI [0.336, 0.503]) และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.617 ($p < 0.001$, 95% CI [0.521, 0.713]) เนื่องจากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมมีทิศทางเป็นบวกเหมือนกันและมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า DQ และ AR ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลแบบเสริมบางส่วน (complementary partial mediation) ระหว่าง DC กับ SD กล่าวคือ DC สามารถส่งผลต่อ SD ได้โดยตรง และส่งผลเพิ่มเติมโดยอ้อมผ่านการยกระดับคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสรุป ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่การแปลงความสามารถดังกล่าวให้เกิดผลต่อการตัดสินใจอย่างเต็มที่จำเป็นต้องอาศัยทั้งคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกลไกเชื่อมโยง โดยเฉพาะคุณภาพข้อมูลซึ่งมีบทบาทส่งผ่านเด่นชัดกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยทุกเส้นทางที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัล คุณภาพข้อมูล ความพร้อมการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ประการแรกแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยอิทธิพลต่อคุณภาพข้อมูลมีความเด่นชัดที่สุด รองลงมาคืออิทธิพลต่อความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลและคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีได้มีบทบาทจำกัดอยู่เพียงการจัดระเบียบและควบคุมข้อมูล แต่เป็นขีดความสามารถระดับองค์การที่วางรากฐานให้ข้อมูลมีคุณภาพ พร้อมนำไปวิเคราะห์ และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับวัตถุประสงค์ประการที่สอง ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม คุณภาพข้อมูลมีอิทธิพลเชิงสัมพัทธ์สูงกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลดังกล่าวบ่งชี้ว่า คุณภาพของผลลัพธ์จากการวิเคราะห์และการตัดสินใจยังคงขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลต้นทางเป็นสำคัญ แม้องค์กรจะมีเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการวิเคราะห์ข้อมูล แต่หากข้อมูลขาดความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง ความทันเวลา หรือความเกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ย่อมไม่สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น คุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกัน โดยคุณภาพข้อมูลทำหน้าที่เป็นฐานของสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ ขณะที่ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวเป็นความเข้าใจเชิงลึกสำหรับการตัดสินใจ

ในส่วนของวัตถุประสงค์ประการที่สาม ผลการวิจัยสนับสนุนบทบาทการส่งผ่านของทั้งคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเส้นทางการส่งผ่านผ่านคุณภาพข้อมูลมีความเด่นชัดกว่าเส้นทางการส่งผ่านความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และอิทธิพลทางอ้อมโดยรวมสูงกว่าอิทธิพลทางตรง อย่างไรก็ตาม อิทธิพลทางตรงของความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังคงมีนัยสำคัญ ผลดังกล่าวจึงสะท้อนรูปแบบการส่งผ่านแบบเสริมบางส่วน กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลสามารถยกระดับคุณภาพการตัดสินใจได้โดยตรง ขณะเดียวกัน ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นเมื่อความสามารถด้านการจัดการข้อมูลได้รับการถ่ายทอดผ่านการพัฒนาคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสรุป ผลการวิจัยสนับสนุนกรอบแนวคิดที่มองการสร้างคุณค่าจากข้อมูลเป็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถหลายระดับ เริ่มจากความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลซึ่งทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงองค์การ ส่งผ่านไปยังคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ก่อนแปรเปลี่ยนเป็นคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ข้อค้นพบสำคัญจึงมิได้อยู่เพียงการแสดงความสัมพันธ์ด้านข้อมูลสัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ แต่ยังชี้ให้เห็นกลไกที่ทำให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของคุณภาพข้อมูลในฐานะกลไกหลักที่เชื่อมโยงความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบริบทประเทศไทย

ผลการวิจัยครั้งนี้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนข้อเสนอของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) ซึ่ง Teece (2018) อธิบายว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมิได้เกิดจากการครอบครองทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบูรณาการ ปรับเปลี่ยน และนำทรัพยากรไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 7 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัล (DC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SD) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.197$, $p = 0.001$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ผลดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่มองว่า DC เป็นขีดความสามารถระดับองค์การที่ช่วยให้องค์กรตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง ประเมินทางเลือก และปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (Teece, 2018) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับ Van Hoang et al. (2025) ที่พบว่าความสามารถด้านดิจิทัลช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs และสอดคล้องกับ Seppänen et al. (2025) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของ SMEs ต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการบริหารภายในองค์กรจึงจะเกิดผลต่อการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า DC มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพข้อมูล (DQ) อย่างเด่นชัดที่สุดในแบบจำลอง ($\beta = 0.675$, $p < 0.001$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ข้อค้นพบนี้สะท้อนหลักการของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่ว่า คุณค่าจากทรัพยากรข้อมูลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีความสามารถในการบูรณาการและปรับปรุงทรัพยากรนั้นอย่างเป็นระบบ (Teece, 2018) มิใช่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติจากปริมาณข้อมูลหรือการลงทุนด้านเทคโนโลยี ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Serra et al. (2024) ซึ่งชี้ว่าการบริหารคุณภาพข้อมูลต้องอาศัยกระบวนการที่เชื่อมโยงกับบริบทและข้อกำหนดของผู้ใช้งาน และสอดคล้องกับ Petrescu and Krishen (2026) ที่เน้นย้ำว่าคุณภาพข้อมูลเป็นเงื่อนไขจำเป็นของการพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์และการสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า DC มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล (AR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.506$, $p < 0.001$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 แสดงว่าการพัฒนา AR ต้องอาศัยรากฐานด้านการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเป็นเบื้องต้น สอดคล้องกับหลักการความสามารถเชิงพลวัตที่ว่าองค์กรต้องปรับโครงสร้างขีดความสามารถและกระบวนการภายในให้พร้อมก่อนจึงจะสามารถสร้างความสามารถระดับสูงขึ้นได้ (Teece, 2018) ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Dehe et al. (2026) ที่พบว่าความสำเร็จของการนำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ใน SMEs ขึ้นอยู่กับการจัดระบบทรัพยากรและกระบวนการเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับ Aljehani et al. (2026) ที่พบว่าความสามารถด้านการบูรณาการกระบวนการเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับผลลัพธ์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 คุณภาพข้อมูลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า DQ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ SD อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.449$, $p < 0.001$) และมีขนาดอิทธิพลสูงกว่า AR จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของทรัพยากรข้อมูลต้นทางยังคงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำคัญที่กำหนดคุณค่าเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะได้รับ สอดคล้องกับมุมมองความสามารถเชิงพลวัตที่ว่าทรัพยากรที่มีคุณภาพต่ำย่อมจำกัดศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบ แม้องค์กรจะมีความสามารถเชิงพลวัตในด้านอื่นสูงเพียงใดก็ตาม (Teece, 2018) ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Serra et al. (2024) ที่พบว่าการประเมินคุณภาพข้อมูลต้องพิจารณาจากความเหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง และสอดคล้องกับ Haverila et al. (2025) ที่พบว่าคุณภาพของสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคล่องตัวและบทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า AR มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ SD อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.230$, $p = 0.002$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 ผลดังกล่าวยืนยันว่าคุณภาพข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ องค์กรยังต้องมีความสามารถในการประมวลผลและตีความข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเชิงลึก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่เน้นบทบาทของความสามารถในการปรับใช้ทรัพยากรให้เกิดผลจริง มิใช่เพียงการครอบครองทรัพยากรเท่านั้น (Teece, 2018) ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Li et al. (2022) ที่พบว่าการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการตัดสินใจขององค์กร และสอดคล้องกับ Aldossari et al. (2025) ที่พบว่าความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจและความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

สมมติฐานที่ 6 คุณภาพข้อมูลมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า DC มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ SD ผ่าน DQ เท่ากับ 0.303 ($p < 0.001$) โดยช่วงความเชื่อมั่นไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 ผลดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการสำคัญของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่ว่า ทรัพยากรดิจิทัลจะไม่สร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์โดยอัตโนมัติ แต่ต้องผ่านกระบวนการบูรณาการและปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นความสามารถที่ใช้ประโยชน์ได้จริงเสียก่อน (Teece, 2018) กล่าวคือ คุณค่าของ DC ต่อการตัดสินใจส่วนใหญ่เกิดขึ้นผ่านการยกระดับคุณภาพข้อมูล มิใช่การส่งผลโดยตรงเพียงลำพัง ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Sayyadi (2024) ที่ยืนยันว่าการปรับปรุงคุณภาพและการจัดการข้อมูลช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจและความคล่องตัวของกลยุทธ์ธุรกิจ

สมมติฐานที่ 7 ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลกับคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า DC มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ SD ผ่าน AR เท่ากับ 0.116 ($p = 0.004$) โดยช่วงความเชื่อมั่นไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 แม้ขนาดอิทธิพลจะต่ำกว่าเส้นทางผ่าน DQ แต่ยังคงมีนัยสำคัญ แสดงว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความสามารถระดับกลางอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรตรวจจับโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Teece, 2018) ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Aljehani et al. (2026) ที่พบว่าความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านผลของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไปสู่ผลลัพธ์ของ SMEs

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 และ 7 ร่วมกัน พบว่า DC ยังคงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ SD อย่างมีนัยสำคัญหลังนำ DQ และ AR เข้าสู่แบบจำลอง ($\beta = 0.197$, $p = 0.001$) จึงสรุปได้ว่า DQ และ AR ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเสริมบางส่วน (complementary partial mediation) มิใช่ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ การอธิบายผลในลักษณะนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตที่มองว่าองค์กรสามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งจากความสามารถพื้นฐานโดยตรงและจากการยกระดับความสามารถนั้นผ่านกลไกระดับกลาง มากกว่าการมองว่าทรัพยากรดิจิทัลสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ได้โดยลำพัง

ในเชิงบริบท ผลการวิจัยชี้ว่า สำหรับ SMEs ในประเทศไทยซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร การสร้างคุณค่าจากข้อมูลไม่ควรเริ่มต้นจากการลงทุนในเทคโนโลยีการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบกำกับดูแลข้อมูลเพื่อสร้าง DQ ควบคู่กับการเสริมสร้าง AR สอดคล้องกับ Wei and Shen (2025) ที่พบว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานได้ก็ต่อเมื่อมี

การบูรณาการทรัพยากรและกระบวนการอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมข้อค้นพบยืนยันว่า DC เป็นฐานของการสร้างคุณค่าจากข้อมูล ขณะที่ DQ และ AR เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ความสามารถดังกล่าวแปรเปลี่ยนเป็นคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

1. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพข้อมูล (Data Quality) และความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics Readiness) เป็นความสามารถระดับกลาง (intermediate capabilities) ที่มีบทบาทแตกต่างกันอย่างชัดเจนในการถ่ายทอดอิทธิพลของความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลไปสู่คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยคุณภาพข้อมูลทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่เด่นชัดกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล องค์ความรู้นี้ต่อยอดจากงานวิจัยเดิมซึ่งมักรวมทั้งสองมิติไว้ภายใต้โครงสร้างความสามารถด้านข้อมูลเดียวกัน โดยเสนอกรอบแนวคิดที่แยกบทบาทของทั้งสองตัวแปรออกจากกันอย่างเป็นระบบภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต

2. งานวิจัยนี้นำเสนอแบบจำลองเชิงกลไก (mechanism model) ที่อธิบายกระบวนการแปลงความสามารถการจัดการข้อมูลดิจิทัลให้เป็นคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการส่งผ่านแบบเสริมบางส่วน (complementary partial mediation) ผ่านคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกัน ซึ่งช่วยอธิบายว่าเหตุใดองค์กรที่มีระดับการลงทุนด้านข้อมูลใกล้เคียงกันจึงอาจได้รับผลลัพธ์ด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการยกระดับคุณภาพข้อมูลและความพร้อมด้านการวิเคราะห์ควบคู่กัน มิใช่ขึ้นอยู่กับปริมาณทรัพยากรดิจิทัลที่มีเพียงอย่างเดียว

3. งานวิจัยนี้ให้องค์ความรู้เชิงบริบทเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยยืนยันว่าการสร้างคุณค่าจากข้อมูลของ SMEs ในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร ควรเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบกำกับดูแลและยกระดับคุณภาพข้อมูลเป็นลำดับแรก มากกว่าการมุ่งลงทุนในเทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพียงลำพัง ซึ่งเป็นข้อเสนอเชิงประจักษ์ที่ขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตจากบริบทองค์กรขนาดใหญ่หรือประเทศพัฒนาแล้ว มาสู่บริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหาร SMEs ควรพัฒนาความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลให้ครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของข้อมูล ตั้งแต่การเก็บรวบรวม การเตรียม การปรับปรุงคุณภาพ จนถึงการกำกับดูแลข้อมูล เนื่องจากความสามารถนี้ส่งผลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านคุณภาพข้อมูลและความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาระบบข้อมูลจึงไม่ควรจำกัดเพียงด้านเทคโนโลยี แต่ต้องรวมถึงมาตรฐานข้อมูล ความรับผิดชอบของผู้ดูแลข้อมูล สิทธิการเข้าถึง และกระบวนการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณภาพข้อมูลเป็นลำดับต้น เนื่องจากมีอิทธิพลต่อคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมีบทบาทส่งผ่านเด่นกว่าความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพข้อมูล เช่น ความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง ความทันเวลา และความเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนนำไปใช้วิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของสารสนเทศและเพิ่มความน่าเชื่อถือของหลักฐานประกอบการตัดสินใจ

3. การยกระดับคุณภาพข้อมูลควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งด้านเทคโนโลยี ทักษะบุคลากร กระบวนการวิเคราะห์ และวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล องค์กรควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ส่งเสริมเครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับขนาดธุรกิจ และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เข้ากับ

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะแม้จะมีอิทธิพลต่ำกว่าคุณภาพข้อมูล แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่เปลี่ยนข้อมูลคุณภาพให้เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการส่งเสริม SMEs ควรออกแบบมาตรการสนับสนุนที่ครอบคลุมการจัดการข้อมูล คุณภาพข้อมูล และความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การพัฒนามาตรฐานธรรมาภิบาลข้อมูล หลักสูตรพัฒนาทักษะด้านข้อมูล และการสนับสนุนการเข้าถึงเครื่องมือวิเคราะห์ที่มีต้นทุนเหมาะสม โดยคำนึงถึงระดับความพร้อมทางดิจิทัลและข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มตัวแปรที่อาจอธิบายความแตกต่างของการแปลงความสามารถด้านข้อมูลให้เป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล ความเข้มข้นของการแข่งขัน ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์ หรือภูมิภาทางดิจิทัล โดยกำหนดบทบาทตัวแปร (ตัวกำกับหรือตัวส่งผ่าน) จากฐานทฤษฎีที่ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความซับซ้อนของแบบจำลองโดยไม่จำเป็น

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลภาคตัดขวาง จึงมีข้อจำกัดในการยืนยันลำดับเชิงสาเหตุ การวิจัยในอนาคตควรใช้การศึกษาเชิงระยะยาวหรือกึ่งทดลอง เพื่อตรวจสอบว่าความสามารถในการจัดการข้อมูลดิจิทัลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพข้อมูล ความพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล และคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างไรตามลำดับเวลา

3. ควรขยายการศึกษาไปยังองค์กรที่มีขนาด อุตสาหกรรม และระดับภูมิภาทางดิจิทัลที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (เช่น ขนาดย่อมกับขนาดกลาง หรือธุรกิจบริการกับการผลิต) เพื่อประเมินความคงที่ของแบบจำลองและกำหนดขอบเขตการนำผลวิจัยไปใช้อ้างอิงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Abu-El-Haija, R., Mat, N., Mat Isa, R., & Abdullah, N. A. (2026). Big data analytics capability, knowledge management processes, digital innovation, and firm performance in UAE ICT firms. *Cogent Business and Management*, 13(1), 2665437. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2665437>
- Aldossari, S., Mokhtar, U. A., & Abdul Ghani, A. T. (2025). Empowering Saudi manufacturing small and medium enterprises: A framework for big data analytics adoption and its impact on decision-making. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251369162. <https://doi.org/10.1177/21582440251369162>
- Aljehani, S. B., Abdo, K. W. A., Hidayat-ur-Rehman, I., Badran, D. M. I., & Abdelhady, M. A. (2026). Digital transformation in SMEs: Governance performance mediated by AI-enabled analytics and process integration. *Systems*, 14(3), 324. <https://doi.org/10.3390/systems14030324>
- Batini, C., & Scannapieco, M. (2016). *Data and Information Quality: Dimensions, Principles and Techniques*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24106-7>
- Behl, A., Gaur, J., Pereira, V., Yadav, R., & Laker, B. (2022). Role of big data analytics capabilities to improve sustainable competitive advantage of MSME service firms during COVID-19: A multi-theoretical approach. *Journal of Business Research*, 148, 378–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.009>

- Bhavikatta, N. B. (2026). The impact of predictive and prescriptive big data analytics on sustainable product development through technological innovation in manufacturing SMEs. **Production and Manufacturing Research**, 14(1), 2618335. <https://doi.org/10.1080/21693277.2026.2618335>
- Dehe, B., Subasinghage, M., & Mirzaei, M. (2026). Orchestrating resources for big data analytics implementation in manufacturing SMEs: Insights into managerial role and engagement. **Production Planning and Control**, 37(6), 521-553. <https://doi.org/10.1080/09537287.2025.2561966>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, 13(S2), 17-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. **Journal of Management Studies**, 44(4), 561-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>
- Electronic Transactions Development Agency. (2021, December 15). **Thailand Internet user behavior 2021**. <https://www.eta.or.th/th/pr-news/ETDA-released-IUB-2021.aspx>
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. **Information and Management**, 53(8), 1049-1064. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>
- 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.
- Harman, H. H. (1976). **Modern Factor Analysis** (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Haverila, M., Haverila, K., Gani, M. O., & Mohiuddin, M. (2025). The relationship between the quality of big data marketing analytics and marketing agility of firms: The impact of the decision-making role. **Journal of Marketing Analytics**, 13(1), 162–179. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00301-6>
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. **Communications of the ACM**, 53(1), 148-152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Li, L., Lin, J., Ouyang, Y., & Luo, X. R. (2022). Evaluating the impact of big data analytics usage on the decision-making quality of organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, 175, 121355. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121355>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. **British Journal of Management**, 30(2), 272-298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. A. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. **Information & Management**, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>

- Morales-Serazzi, M., González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2023). A new perspective of BDA and information quality from final users of information: A multiple study approach. **International Journal of Information Management**, **73**, 102683. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102683>
- Motjolopane, I., & Chanza, M. (2023). Digital transformation dimensions for evaluating SMEs' readiness for big data analytics and artificial intelligence: A review. **International Journal of Research in Business and Social Science**, **12**(7), 583–595. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i7.2837>
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory** (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP). (2024). **SME Statistics and Reports 2024**. Office of Small and Medium Enterprises Promotion.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). **The digital transformation of SMEs**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Petrescu, M., & Krishen, A. S. (2026). Marketing analytics and organizational capability: The necessity of data quality. **Journal of Marketing Analytics**, **14**, 393–395. <https://doi.org/10.1057/s41270-026-00492-0>
- Redman, T. C. (2008). **Data driven: Profiting from your most important business asset**. Harvard Business Press.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Tijdschrift voor Onderwijsresearch**, **2**(2), 49–60.
- Sayyadi, M. (2024). How to improve data quality to empower business decision-making process and business strategy agility in the AI age. **Business Information Review**, **41**(3), 124-129. <https://doi.org/10.1177/02663821241264705>
- Seppänen, S., Ukko, J., & Saunila, M. (2025). Understanding determinants of digital transformation and digitizing management functions in incumbent SMEs. **Digital Business**, **5**(1), 100106. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100106>
- Serra, F., Peralta, V., Marotta, A., & Marcel, P. (2024). Use of context in data quality management: A systematic literature review. **ACM Journal of Data and Information Quality**, **16**(3), 1-41. <https://doi.org/10.1145/3672082>
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: A research agenda for understanding the impact of business analytics on organizations. **European Journal of Information Systems**, **23**(4), 433-441. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.17>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, **51**(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Van Hoang, D., Thi Hien, N., Van Thang, H., Nguyen Truc Phuong, P., & Thi-Thuy Duong, T. (2025). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: The case of emerging market manufacturing SMEs. **SAGE Open**, **15**(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J.-F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. **Journal of Management Information Systems**, 12(4), 5-33.
<https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52(3), 326-349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wei, J., & Shen, Y. (2025). Impact and mechanism of digital transformation on performance in manufacturing firms. **Innovation and Green Development**, 4(1), 100205.
<https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100205>