โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
กันยายน 2559

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย"
ของนายกรธวัฒน์ สกลคฤหเดช
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไว จามรมาน)

....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง)

....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.ลภัสรดา จ่างแก้ว)

....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์)

....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังวรณ์ งัดกระโทก)

อนุมัติ

....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

2 6 ก.ย. 2559

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ลภัสรดา จ่างแก้ว ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านอันประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์, รองศาสตราจารย์ ดร.ไว จามรมาน, รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังวรณ์ งัดกระโทก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ได้แก่ อาจารย์ผู้สอน และเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอก รุ่น 7 ได้ช่วยให้คำปรึกษาเสมอมาในระยะเวลาของการเรียน กราบขอบพระคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในด้านการพัฒนาความสามารถเชิงพลสู่ความสำเร็จของกิจการไม่มากก็น้อย

กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช

ชื่อเรื่อง	**โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย**
ผู้วิจัย	**กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช**
ประธานที่ปรึกษา	**ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง**
กรรมการที่ปรึกษา	**ดร.ลภัสรดา จ่างแก้ว**
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2559
คำสำคัญ	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสำเร็จของธุรกิจ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยที่เป็นสมาชิกของสถาบันอาหารปี 2557 จำนวน 150 ราย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการศึกษาพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวคั่นกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรพบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน ลูกค้าและคู่ค้า ร่วมกับการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับองค์กรเพื่อจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นองค์กรใดๆ ที่ต้องการเพิ่มโอกาสของความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ องค์กรนั้นย่อมต้องให้ความสำคัญต่อความสามารถเชิงพลวัตและความรู้ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบันที่มีความเป็นพลวัตสูง

Title	STRUCTURAL RELATION MODEL OF DYNAMIC CAPABILITIES, COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS SUCCESS OF FOOD PROCESSING INDUSTRY IN THAILAND.
Author	Khorntawatt Sakhonkaruhatdej
Advisor	Sukij Khorchuklang, DBA.
Co - Advisor	Laphasrada Changkaew, Ph.D.
Academic Paper	Thesis Ph.D. in Business Administration, Naresuan University, 2016
Keywords	Integration of Dynamic Capabilities and Firm Resources, Competitive Advantage, Business Success

ABSTRACT

This research aims to investigate the influence of the integration of dynamic capabilities and organization knowledge that influence business competitive advantage also effect to the success of businesses in the food processing industry in Thailand. Research model is quantitative research and collecting data from surveys of entrepreneurs in the food processing industry from 150 companies. The data were analyzed by structural equation model (SEM), the study founded that the integration of dynamic capabilities and organization knowledge has a direct and indirect effect positively to the success of business through the competitive advantage as intermediary variable. Therefore, which business firms need to improve their business success opportunity, they should give precedence to improve their dynamic capabilities and organization knowledge of their firm.

สารบัญ

บทที่ หน้า

สารบัญ (ต่อ)

สารบัญตาราง

ตาราง หน้า

สารบัญตาราง (ต่อ)

สารบัญภาพ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

จากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 เริ่มจากภาคการเงินได้ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบต่อสถาบันการเงินและธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่เป็นภาคการผลิตจริง (Real Sector) เช่น ปัญหาการขาดสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น อัตราเงินเฟ้อ อำนาจการซื้อของผู้บริโภคลดลงเป็นผลให้เศรษฐกิจตกต่ำลง ทำให้ภาคอุตสาหกรรมต้องชะลอการผลิตลงเกิดเป็นวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในประเทศและส่งผลกระทบไปยังประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้ดุลการชำระเงินขาดดุลอย่างรุนแรงโดยในปี พ.ศ. 2541 (ญาณัญฎา ศิรภัทร์ธาดา, 2549) ต่อมาธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการต่างๆ มากระตุ้นภาคการเงินของประเทศ ทำให้เศรษฐกิจในภาพรวมมีพัฒนาการที่ดีขึ้น จนกระทั่งภาคอุตสาหกรรมไทยต้องประสบกับวิกฤตอีกครั้งในปี พ.ศ. 2554 กับวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ซึ่งส่งผลกระทบกับภาคอุตสาหกรรมไทยมากกว่าที่มีการคาดการไว้ จากวิกฤตที่เกิดขึ้นในอเมริกาลุกลามสู่ทวีปยุโรป เข้าถึงเอเชีย ปัญหาเกิดความเชื่อมโยงกันกระทบทั้งกับการส่งออกของไทยและการลดลงของการบริโภคภายในประเทศ (Toro, 2016) ทั้งวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น ส่งผลให้ธุรกิจหลายธุรกิจจึงต้องปิดกิจการลง ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมสามารถดำรงอยู่ได้ แม้จะมีบางรายที่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเช่นเดียวกับธุรกิจในภาคอื่นๆ และยังมีอุตสาหกรรมจำนวนมากที่สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจต่อไปได้และยังเป็นหลักค้ำจุนเศรษฐกิจของประเทศไม่ให้ตกต่ำไปมากกว่านี้ (ญาณัญฎา ศิรภัทร์ธาดา, 2549; Toro, 2016)

การพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นการพัฒนาพื้นฐานและการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจที่อยู่ในสภาวะวิกฤต ที่ประกอบด้วยกิจการหลายประเภท ทั้งภาคการอุตสาหกรรม การค้า และการให้บริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภาคอุตสาหกรรมถือว่ามีบทบาทอย่างมากในด้านการแบ่งงานและเติบโตขึ้นในระบบเศรษฐกิจ (คิโยนาริ ทาดาโอะ, 2542) ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาทำให้ในปัจจุบันมีอุตสาหกรรมที่ขึ้นทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 2,721 ราย (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวแต่การเติบโต

ของภาคอุตสาหกรรมยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้สภาวะทางการแข่งขันมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นด้วย และเมื่อพิจารณาตามสภาวะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถทำให้ธุรกิจอยู่รอด

จากปัญหาที่ผ่านมาภาคอุตสาหกรรมประสบกับปัญหาจากทั้งภายในและภายนอกประเทศดังนั้น การพัฒนาและการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมควรมีวิธีการแก้ปัญหาในเชิงโครงสร้างทั้งทางด้านเทคโนโลยี ด้านความสามารถในการจัดการสมัยใหม่ สินค้าด้อยคุณภาพด้านทรัพยากร และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ขณะเดียวกันปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการเติบโต และเงื่อนไขการเติบโตของธุรกิจนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ทั้งในด้านปริมาณของอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์เดียวกัน ดังนั้นการเจริญเติบโตของธุรกิจจึงถูกจำกัด การส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์นั้นคือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนอกจากนั้นยังส่งผลถึงความก้าวหน้าในด้านการประสานเทคโนโลยีหลากหลายแบบเข้าด้วยกันและการเติบโตของธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (ญาณัญฎา ศิรภัทร์ธาดา, 2549) ในยุคแรกของการพัฒนาของอุตสาหกรรมนั้นถึงแม้จะมีธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อมเกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่นั้นความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรมระหว่างขั้นของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดย่อมไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550)

เมื่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อมเกิดโครงสร้างเศรษฐกิจแบบสองชั้นขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมแบบพีรามิดที่มีธุรกิจขนาดใหญ่อยู่บนยอดและการเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้าและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้ต้นทุนการสื่อสารและ การกระจายสินค้าลดลง ปัจจัยที่กำหนดขีดความสามารถในการแข่งขันได้เปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติภายในประเทศและการจ้างงานที่มีค่าแรงต่ำไปสู่การแข่งขันเชิงคุณภาพ การนำเสนอผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารของภาคอุตสาหกรรมจะมุ่งตลาดในประเทศ หรือตลาดต่างประเทศต่างก็จำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพสินค้าให้เข้าสู่มาตรฐานสากล และยกระดับผลิตภัณฑ์ให้เท่าเทียมและเหนือกว่าคู่แข่งขันรวมทั้งต้องมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงธุรกิจในลักษณะที่เป็นสากลมากขึ้น (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550)

ถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศจะมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่มีค่าจ้างแรงงานและวัตถุดิบในการผลิตที่ต่ำ (พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557) อย่างไรก็ตาม

อุตสาหกรรมก็ยังเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งขันที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและศักยภาพการผลิตที่ทัดเทียมหรือเหนือกว่า (Dobrivojevic, 2013) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มีงานวิจัยมากมายพยายามที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Chuang, 2004; Supitchayangkool, 2005; Anatan, 2014; Leonidou, et al., 2013; พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557) โดยงานวิจัยที่ผ่านมานั้นมีหลายงานวิจัยให้ความสำคัญกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถขององค์กรที่มีอยู่เดิมให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็ว (Huselid, 1995; Ichniowshi and Shaw, 1997; Ambrosini, et al., 2009) ในงานวิจัยของ Protogerou, et al. (2011) ศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถเชิงพลวัตมีผลทำให้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Iansti and Clark (1994; Clark and Fujimoto, 1991; Leonidou, et al., 2013) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตทำให้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นและยังส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย

ซึ่งในปัจจุบันความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งทั้งทางด้านอุปทานการบริโภค คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม เทคโนโลยีรวมถึงกฎหมายต่างๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรที่ยังคงดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมจึงยากที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ การที่ธุรกิจจะประความสำเร็จได้นั้นธุรกิจต้องมีแนวทางที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Porter, 1985) ซึ่งในภาคอุตสาหกรรมยังดำเนินการได้ในสภาวะวิกฤตของเศรษฐกิจต้องได้รับความร่วมมือจากทุกระดับชั้น ทุกสถานะ นอกจากนี้แล้วการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาบริหารในองค์กร และนำมาปรับปรุงการบริหาร การผลิต ก็มีความจำเป็นเช่นเดียวกัน เนื่องจากอุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรงพร้อมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของตัวสินค้าและบริการให้ทัดเทียมหรือดีกว่าสินค้าที่ผลิตภายนอกประเทศ (Dobrivojevic, 2013) อีกทั้งยังต้องคิดหาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้าได้ เพื่อที่จะไม่ให้เงินตราไหลออกนอกประเทศ (ธนาวัฒน์ ธีระพัฒน์สกุล, 2554) สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหาภาคส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม การที่อุตสาหกรรมจะมีประสิทธิภาพได้นั้นมีปัจจัยหลายอย่าง

ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาวะการแข่งขัน ต้นทุนการผลิตสินค้า (Schmidt, 2013) สภาวะเศรษฐกิจทั้งระดับประเทศและระดับโลก (Phillips, 1999) สภาวะแวดล้อมภายใน ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าสามารถแข่งขันได้ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงาน (Ambrosin, et al., 2009; Chuang, 2004; Abeson and Taku, 2006) และการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Oliver, 2014; Lin, et al., 2015) ภายใต้การสรรค์สร้าง บูรณาการทรัพยากร รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะในการดำเนินงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก (Shen, et al., 2006) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการักษากิจการให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Chuang, 2004)

ซึ่งตาราง 1 จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นและความมีประสิทธิภาพของธุรกิจ

ตาราง 1 การเปลี่ยนแปลงของความได้เปรียบทางการแข่งขันของภาคธุรกิจ

	ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	สาเหตุที่เป็นไปได้	ผลกระทบ	ธุรกิจที่เข้ามาแทนที่
1	IBM (PC)	ลดลง	เทคโนโลยีถูกลอกเลียนแบบ	สูญเสียธุรกิจในส่วนของ PC	Intel, MS, ผู้ผลิต PC รายอื่นๆ
2	Novell	ลดลง	มีสิ่งที่มาทดแทนได้	สูญเสียความเป็นผู้นำด้านระบบเครือข่าย OS	Microsoft
3	Netscape	ลดลง	มีสิ่งที่มาทดแทนได้	สูญเสียความเป็นผู้นำด้านการสืบค้นข้อมูลบนอินเตอร์เน็ต	Google, Yahoo, MS
4	GM, Ford, Chrysler	ลดลง	ถูกลอกเลียนแบบและมีสินค้าอื่นมาทดแทน	สูญเสียความเป็นผู้นำตลาดรถยนต์	Toyota, Honda, Nissan and BMW

ตาราง 1 (ต่อ)

	ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	สาเหตุที่เป็นไปได้	ผลกระทบ	ธุรกิจที่เข้ามาแทนที่
5	Texas Inst.	ลดลง	ถูกลอกเลียนแบบและมีสินค้าอื่นมาทดแทน	สูญเสียความเป็นผู้นำด้านผู้ผลิตเครื่องคำนวน	Casio, Toshiba
6	Motorola	ลดลง	มีสินค้าอื่นมาทดแทน	สูญเสียความเป็นผู้นำด้านโทรศัพท์เคลื่อนที่	Nokia, Samsung
7	Nokia	ลดลง	คุณค่าในตัวสินค้าลดลง	สูญเสียธุรกิจในส่วนของโทรศัพท์เคลื่อนที่	Iphone, Samsung
8	ร้านขายหนังสือ	ลดลง	มีสิ่งที่มาทดแทนได้	สูญเสียส่วนแบ่งตลาด	Amazon.com
9	HP (Printer Business)	เพิ่มขึ้น	มีการพัฒนาและรักษาสถานะภาพทางการแข่งขัน	รักษาไว้ซึ่งความเป็นผู้นำด้านธุรกิจเครื่องพิมพ์เอกสาร	ไม่มี
10	Intel	เพิ่มขึ้น	มีการพัฒนาและรักษาสถานะภาพทางการแข่งขัน	รักษาไว้ซึ่งความเป็นผู้นำด้านธุรกิจ Microprocessor	ไม่มี
11	Toyota, Honda, BMW	เพิ่มขึ้น	มีการพัฒนาและรักษาสถานะภาพทางการแข่งขัน	ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นและกลายเป็นผู้นำตลาด	ไม่มี

ตาราง 1 (ต่อ)

	ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	สาเหตุที่เป็นไปได้	ผลกระทบ	ธุรกิจที่เข้ามาแทนที่
12	บริษัท สหฟาร์ม จำกัด	ลดลง	มีสินค้าอื่นมาทดแทน คุณค่าสินค้าลดลง	สูญเสียส่วนแบ่งตลาด	เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
13	นมเปรี้ยวพร้อมดื่มโยโมสต์	ลดลง	ถูกลอกเลียนแบบ มีสินค้าอื่นมาทดแทน	สูญเสียส่วนแบ่งตลาด	นมเปรี้ยวดัชมิลล์ เมจิ โยเกิร์ตพร้อมดื่ม
14	Domino Pizza	ลดลง	ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลดลง	สูญเสียส่วนแบ่งตลาด คู่แข่งรายใหม่ออกสินค้าที่ทันต่อความต้องการมาทดแทน	Pizza Hut, The Pizza Company

ที่มา: Competitive Advantage Shifting Dynamics ประยุกต์จาก Alfadda, 2010

จากตาราง 1 แสดงการเปลี่ยนแปลงของความได้เปรียบทางการแข่งขันของภาคธุรกิจที่มีผลสืบเนื่องจากการที่ธุรกิจถูกลอกเลียนแบบและการเข้ามาแทนที่ ทั้งทางด้านสินค้าและบริการหรือแม้แต่กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ถ้าทรัพยากรหรือสมรรถนะขององค์กรที่มีคุณค่านั้นถูกครอบครองเพียงแค่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถือเป็นจุดกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นกับกิจการนั้น (Barney, 1991) และความได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนก็ต่อเมื่อคู่แข่งขันนั้นไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์แบบ (Peteraf, 1993) ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ลดลงที่เกิดจากการถูกลอกเลียนแบบนั้น เกิดจากการถูกลอกเลียนแบบสินค้าและบริการที่มีความคล้ายคลึงกันภายใต้ต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือคุณภาพที่ดีกว่า ดังเช่น ตัวอย่างของบริษัท IBM ที่เป็นผู้นำทางด้านเครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะในราวปี 1990 ก็ถูกแทนที่โดยธุรกิจที่มีการพัฒนาต่อยอดจากเทคโนโลยีที่ IBM มีอยู่ เช่นเดียวกับ Texas Instruments แต่ถึงอย่างไรก็ตามการที่

กิจการมีทั้งทรัพยากรที่มีคุณค่ามีความสามารถในการสร้างคุณค่า และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม ก็ยังสามารถถูกแทนที่ได้ด้วยสิ่งใหม่ที่มาทดแทนคุณค่าของสิ่งเดิมได้ (Barney, 1991)

จากข้อมูลของ Alfadda (2010) ที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของความได้เปรียบทางการแข่งขันของภาคธุรกิจในต่างประเทศนั้น เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทยจะเห็นว่าธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมของไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับแต่ละกิจการเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมของไทยมีงานวิจัยมากมายสนับสนุนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับกิจการใดกิจการหนึ่ง แต่อาจไม่เกิดขึ้นกับอีกกิจการ (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550) และเมื่อพิจารณาในภาคอุตสาหกรรมอาหารของไทยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารก็ประสบกับสภาวะการได้มาและเสียไปของความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการเช่นเดียวกัน ถ้ากิจการไม่มีการปรับตัวและพัฒนาทรัพยากรกับความสามารถของกิจการให้ทันต่อสภาวะทางการแข่งขันในบริบทนั้นๆ (ชัชฎาภรณ์ กรุงเกษม, 2556) ทำให้เกิดการศึกษาเพื่ออธิบายการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับกิจการโดยมีการพยายามนำเอากลยุทธ์ทางการจัดการธุรกิจมาอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าว (Alfadda, 2010)

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงถือเป็นแนวทางที่ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาแนวทางที่จะจัดการกิจการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับแนวทางที่จะได้มาและรักษาไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustain Competitive Advantage) ทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากร (Resource-Base View Theory: RBV) เป็นหนึ่งในทฤษฎีทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมาก (Wernerfelt, 1984) มุมมองเชิงฐานทรัพยากรเป็นสิ่งที่อธิบายถึงต้นกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความแตกต่างของความสามารถในการทำกำไรและอัตราการอยู่รอดของกิจการซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการไทย (ปฎิมา ถนิมกาญจน์, 2554) ที่อธิบายแนวคิดกลยุทธ์ที่อิงกับการจัดสรรทรัพยากรไว้ว่า เป็นแนวคิดที่สามารถทำให้องค์กรแข่งขันได้โดยใช้ความสามารถขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผลอันทำให้คู่แข่งขันไม่สามารถเลียนแบบได้ เช่น กรณีของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุงเทพฯ ที่มีการใช้และผสมผสานทรัพยากรขององค์กรทั้งในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยีชั้นสูงทางด้านการแพทย์และการรักษา การมีบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดพื้นที่อำนวยความสะดวกสบายทั้งร้านอาหาร ความบันเทิง และเทคโนโลยีภายในโรงพยาบาลได้เหมาะสมสร้างสรรค์การให้บริการ

ทางการแพทย์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในระดับพรีเมียมจนได้รับการยอมรับในระดับสากล (พิชิต เทพวรรณ์, 2554) ตามทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นกิจการสามารถได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมีลักษณะ 4 ลักษณะ คือ เป็นทรัพยากรของกิจการ ที่มีอยู่นั้นหาได้ยาก มีคุณค่า ยากที่จะลอกเลียนแบบ และไม่มีอะไรสามารถมาทดแทนทรัพยากรนั้นได้หรือทดแทนได้แต่ไม่สมบูรณ์แบบ (Barney, 2001) อย่างไรก็ตามบางงานวิจัยได้วิจารณ์มุมมองเชิงฐานทรัพยากรเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะสั้นเท่านั้น (Corner, 1991; Eisernhardt and Martin, 2000; Priem and Butler, 2001) และการวิจารณ์หลักแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากร (Resource-Based ViewTheory) นั้นไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Fiol, 2001; Cavusgil, Seggie and Talay, 2007; Eisernhardt and Martin, 2000; Ambrosini, et al., 2009)

จากบทวิจารณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ภายใต้สภาวะแวดล้อมเชิงพลวัต (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, et al., 1997; Verona and Ravasi, 2003; Zahra, et al., 2006; Zollo and Winter, 2002; Teece, 2014) โดยที่ Teece, et al. (1997) ได้เสนอแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตผ่านบทความที่มีชื่อว่า “Dynamic Capabilities and Strategic Management” และได้อธิบายไว้ว่าบางกิจการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขันภายใต้ความเป็นพลวัตของตลาดเนื่องมาจากความสามารถขององค์กรที่มีความเป็นพลวัตที่สามารถสร้าง พัฒนาและปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังที่เกิดกับธุรกิจของ IBM, Hewlett-Packard merger, Samsung, Rolls-Royce และมีแนวคิดอีกมากที่จะสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Lee and Slater, 2007; Harreld, O'Reilly and Tushman, 2007; Lazonick and Prencipe, 2005; Roy and Roy, 2004) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการความสามารถของกิจการที่สามารถบูรณาการ สร้างและปรับเปลี่ยนทั้งสมรรถนะภายในและภายนอกให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Teece, 2007)

Teece, et al. (1997) ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตและได้อธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นความสามารถที่จะบูรณาการ เรียนรู้และปรับเปลี่ยนสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะ - แวดล้อม องค์กรไม่ได้มีหน้าเพียงแค่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แต่ยังมีหน้าที่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาทรัพยากรและสมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ (Dosi and Marengo, 1994; Marcus and Anderson, 2006; Supapong, 2009; Krzakiewicz and Cyfert, 2015) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่ถูกขับเคลื่อนภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต เป็นความสามารถขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยน สร้างเสริม ผสมผสานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรและสมรรถนะของกิจการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยที่ความสามารถเชิงพลวัตนี้จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ แก้ไขปัญหา ค้นหาแนวคิดและวิธีการใหม่เพื่อเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนทรัพยากรและสมรรถนะขององค์กร (Li and Liu, 2014; Tangpinyoputtikhun, 2009)

กิจการต้องมีการสร้างและพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันของกิจการในสภาวะที่เป็นพลวัต (Zahra, et al., 2006) แต่อย่างไรก็ตามพัฒนาการของความสามารถเชิงพลวัตยังขาดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

สภาวะแวดล้อมภายนอกกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงที่ขับเคลื่อนความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) กิจการมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างและพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตอย่างไม่หยุดนิ่ง (Moorman and Miner, 1998; Winter, 2003; Nielsen, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิต รัชตะชาติ และคณะ (2557) สภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัตทั้งทางด้านตลาด เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงผลักดันความสามารถเชิงพลวัต สภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เปลี่ยนแปลง ทั้งระดับเทคโนโลยีในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดทำให้กิจการต้องคำนึงถึงความสามารถที่มีอยู่ไม่เพียงพอ กิจการต้องค้นหาและพัฒนาองค์ความรู้และสร้างโอกาสเพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Cyert and March, 1963) การสร้าง พัฒนาและบูรณาการความสามารถที่มีอยู่ปัจจุบัน (Teece, et al., 1997) โดยความเป็นพลวัตของตลาดส่งผลให้องค์กรพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (Anna, et al., 2005; Zahra, Sapienza and Davidsson, 2006)

งานวิจัยของ Russo and Fouts (1997) ได้บ่งชี้ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่สร้างให้เกิดการบูรณาการ เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิวัฒนาการ แต่อย่างไรก็ตามทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้นไม่สามารถพัฒนาตัวเองให้เกิดประสิทธิภาพได้เองต้องอาศัยความสามารถเชิงพลวัตในการบูรณาการทรัพยากรเหล่านั้น Verona and Ravasi (2003; Zhou and Li, 2010) ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการใช้ความสามารถเชิงพลวัตควบคู่กับทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามทรัพยากรที่องค์กรไม่เห็นคุณค่าจะเกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบของทรัพยากร (Wu, 2006) กล่าวคือ ความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการใช้งานทรัพยากรที่มีคุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาทรัพยากรที่ดูเหมือนไม่มีคุณค่าให้เกิดคุณค่าเช่นกัน

(Supapong, 2009; Sambharya and Lee, 2014; Jeng and Pak, 2014) ด้วยเหตุนี้องค์กรใดที่ขาดความสามารถเชิงพลวัตจะไม่สามารถรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ในระยะยาว (Zhou and Li, 2010; Naldi, et al., 2014) อย่างไรก็ตามการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตก่อนหน้านี้เป็นการศึกษาที่เน้นการศึกษาจากกรณีศึกษา การศึกษาเชิงปริมาณยังมีน้อยในการศึกษาที่ผ่านมายังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มาช่วยในการอธิบาย และยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดของความสามารถเชิงพลวัต (Wang and Ahmed, 2007) และมีส่วนน้อยที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความสำเร็จของกิจการ (Zott, 2003; Protogerou, et al., 2011)

ซึ่งในประเทศไทยอุตสาหกรรมอาหารถือเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) ทำให้มีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจอาหารในประเทศไทย (Suwannaporn and Speece, 2010) ธุรกิจอาหารของประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะทางการแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนคู่แข่งขันที่มีอยู่ในตลาดจำนวนมาก และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง (Lekuthai, 2007) ส่งผลถึงความเป็นพลวัตของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารเอง และความต้องการของลูกค้าที่ถูกตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการอย่างไม่หยุดนิ่ง (Cadogan, et al., 2009; Li and Liu, 2014) สภาวะดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยนั้นต้องหาแนวทางที่จะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาวะดังกล่าว โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ (Huq and Toyama, 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีปัจจัยจำนวนมากที่ส่งผลถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านลักษณะของผู้นำ (Kantabutra, 2014; ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550) ทรัพยากรขององค์กร การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (พัชราภา สิงห์ธนสาร และคณะ, 2557) รวมถึงการจัดการคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (เบญจพล มีเงิน, 2551) ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าความสำคัญของความสามารถเชิงพลวัตที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (Cui, et al., 2005; Chien and Tsai, 2012) ดังจะเห็นได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากธุรกิจของผู้ประกอบการในธุรกิจของขวัญและของชำร่วยของไทยที่มีการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้ธุรกิจเกิดการปรับตัวไปพร้อมๆ กับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Tangpinyoputtikhun, 2009b) และในส่วนของภาคอุตสาหกรรมอาหารจากงานวิจัย Alfadda (2010) แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบในอุตสาหกรรมอาหารไม่สามารถรักษาซึ่งความได้เปรียบทางการ

แข่งขันได้สาเหตุเกิดจากการขาดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมของตลาด ดังที่ Domino Pizza ได้ประสบกับการดำเนินธุรกิจในประเทศกลุ่มตะวันออก ในส่วนต่อไปจะแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ภาพรวมของอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่มากระทบต่ออุตสาหกรรมอาหารข้างต้นนั้นส่งผลให้การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความมีสำเร็จของธุรกิจในอุสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารที่มีความสำคัญและจำนวนมากที่สุด (ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2557) และยังถือเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) โดยรายละเอียดด้านอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจะอธิบายในบทที่ 2 เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น

คำถามในการวิจัย

คำถามในการวิจัย ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

4. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 1) ขอบเขตด้านประชากร 2) ขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย และ 3) ขอบเขตด้านเวลา

1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรใช้ในการศึกษาดังนี้ ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารกิจการ/เจ้าของกิจการ เนื่องจากผู้บริหาร/เจ้าของกิจการถือเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งได้นำข้อมูลจำนวนและรายชื่อธุรกิจอาหารแปรรูปมาจากบัญชีรายชื่อธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่เป็นสมาชิกของสถาบันอาหาร จำนวน 432 แห่ง (สถาบันอาหาร, 2557)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การผนวกรวมของทรัพยากรขององค์กรกับความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย และทำการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นรวมถึงอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้ออกแบบการศึกษา พัฒนาเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง และได้เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลในปี พ.ศ. 2556-2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) หมายถึง ทรัพยากรขององค์กรที่เกี่ยวเนื่องกับความรู้ ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ลูกค้าและคู่แข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

2. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Knowledge) หมายถึง การที่องค์กรมีความรู้ถึงข้อมูลและความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

3. ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitor Knowledge) หมายถึง การที่องค์กรมีความรู้ถึงข้อมูลและความเข้าใจคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป และมีการติดตามการดำเนินงานของคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอยู่ตลอดเวลา

4. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (Supplier Knowledge) หมายถึง การที่องค์กรมีความรู้ถึงข้อมูลและความเข้าใจผู้จัดส่งวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป และมีการติดตามการดำเนินงานของคู่ค้าตลอดเวลา

5. ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้าน ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับและความสามารถด้านนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

6. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capabilities) หมายถึง ความสามารถในรับรู้และการวิเคราะห์อธิบายถึงโอกาสที่เกิดขึ้นและตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

7. ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capabilities) หมายถึง ความสามารถของกิจการในจำแนกและจดจำคุณค่าจากองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อมาปรับใช้กับกิจการในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

8. ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capabilities) หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการแม้กระทั้งการตลาดและเทคโนโลยีที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์กร

9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (Dynamic Capabilities Boundary) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า คู่ค้าและคู่แข่งขันกับลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต ในด้านความสามารถในการดูดซับ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถด้านนวัตกรรม

10. ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (Adaptive Capabilities with Customer Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

11. ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (Adaptive Capabilities with Competitor Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

12. ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (Adaptive Capabilities with Supplier Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

13. ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (Absorptive Capabilities with Customer Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

14. ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (Absorptive Capabilities with Competitor Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

15. ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (Absorptive Capabilities with Supplier Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

16. ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (Innovative capabilities with Customer Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

17. ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (Innovative capabilities with Competitor Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

18. ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (Innovative capabilities with Supplier Knowledge) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้าน

นวัตกรรมขององค์กรกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

19. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป คือ ความได้เปรียบจากการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างที่ก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ

20. ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiate Advantage) หมายถึง ความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการในมุมมองของผู้ซื้อ ตลาดที่แตกต่างกันระหว่างตัวสินค้าและบริการของกิจการกับคู่แข่งขัน กิจการสามารถสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะของตัวสินค้า โดยการสร้างความแตกต่างในคุณประโยชน์การใช้สินค้าที่ดีกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

21. ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนอง (Quick Responsive Advantage) หมายถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า โดยมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความคาดหวังและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

22. ความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่วัดจากผลการดำเนินงานแบบตัวเงินคือ ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (Return on Asset) ผลตอบแทนจากการขาย (Return of Sales) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) และความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

23. อัตราผลตอบแทนจากการขาย (Return of Sales) หมายถึง อัตราผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการขายสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรจากการขาย

24. ผลการตอบแทนจากทรัพย์สิน (Return on Asset) หมายถึง อัตราผลตอบแทนที่เกิดจากสินทรัพย์ที่ธุรกิจถือครองทั้งหมด ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของธุรกิจอาหารแปรรูป

25. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หมายถึง อัตราส่วนของกำไรสุทธิกับค่าใช้จ่ายของธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรจากการลงทุนของธุรกิจอาหารแปรรูป

26. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนและการซื้อซ้ำของลูกค้าเดิม การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และจำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง

27. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป (Food Processing Industrials) หมายถึง ธุรกิจอาหารแปรรูปทุกชนิดที่ประกอบกิจการในประเทศไทยจนถึงปี พ.ศ. 2557 จากบัญชีรายชื่อสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ของศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2557

สมมติฐานของงานวิจัย

การศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่ส่งผลถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยมีสมมติฐานงานวิจัยดังต่อไปนี้

H1: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

H2: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

H3: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย" ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ด้านวิชาการ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ซึ่งสามารถเสริมสร้างองค์ความรู้ในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ รวมถึงสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้

ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ

ผลการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในด้านการกำกับดูแล ส่งเสริมธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยต่อไป

ประโยชน์ต่อภาคธุรกิจ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยสามารถประเมินความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตของตนเอง และได้ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปได้ในอนาคต

โครงสร้างของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีโครงสร้างประกอบด้วย บทที่ 1 คือบทนำ ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของปัญหา คำถามการในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ของเขตของการวิจัย และคำนิยามศัพท์ ดังกล่าวแล้วข้างต้น สำหรับบทที่ 2 จนถึงบทที่ 6 จะกล่าวถึงเนื้อหาดังต่อไปนี้

บทที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย เพื่อให้เห็นภาพรวมและข้อมูลที่ชัดเจนในบริบทของภาคอุตสาหกรรมที่นำมาศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่แสดงถึงความสำคัญของธุรกิจอาหารในประเทศไทย โครงสร้างของอุตสาหกรรมอาหาร หลักเกณฑ์การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ภาพรวมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปและความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปกับความสามารถเชิงพลวัต

บทที่ 3 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 5 แนวความคิดหลัก ประกอบด้วยวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View) ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรภายในและความสามารถของกิจการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งได้กล่าวถึงวิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตและตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งได้อธิบายถึงวิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและตัวชี้วัดความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน และสุดท้ายเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success) ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ซึ่งได้กล่าวถึงความขอบเขตแนวคิดของความสำเร็จของธุรกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเชิงสมมติฐานของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย อันนำไปสู่การตอบคำถามและบรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัย

บทที่ 4 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการเลือกแบบวิจัยและการกำหนดประชากรเป้าหมายรวมทั้งการสุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำไปสู่การตอบคำถามและบรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้

บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลเชิงโครงสร้างของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานในการวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

บทที่ 6 บทสรุป อภิปรายผล ข้อค้นพบหลักของงานวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ในบทนี้ได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมและความสำคัญของกลุ่มประชากรที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยหนึ่งในอุตสาหกรรมของแผนการพัฒนาปี พ.ศ. 2557 ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็งและพึงรักษาไว้ (ชัชฎาภรณ์ กรุงเกษม, 2556) โดยแผนแม่บทการพัฒนานั้นให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมอาหารอย่างก้าวกระโดดโดยเน้นการเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกอาหารที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย และมีความแตกต่างและความหลากหลายในตัวผลิตภัณฑ์ด้วยการเร่งพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมอาหารโดยเน้นการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและคุณค่าเพิ่ม (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552)

ความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

ประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตและบริการจากเดิมคือเป็นประเทศกสิกรรมไปสู่ประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สังเกตได้จากสัดส่วนการผลิตสินค้าเกษตร อุตสาหกรรมและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปจาก 3:2:5 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 เป็น 1:4:5 ในช่วง 3 ปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจุบันภาคบริการและภาคอุตสาหกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจเป็นหลัก (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554) โดยสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศของภาคอุตสาหกรรมในปี 2556 เท่ากับร้อยละ 40.2 ดังตาราง 2 โครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทยปี พ.ศ. 2556

ตาราง 2 โครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทยปี 2558

ภาคเศรษฐกิจ	สัดส่วนต่อ GDP (%)
ภาคอุตสาหกรรม	42
การค้าปลีกและค้าส่ง	16.1
ภาคขนส่ง	10
ภาคเกษตรกรรม	9.3
บริการอื่นๆ	22.6

หมายเหตุ: บริการอื่นๆ รวมถึง ภาคการเงิน การศึกษา โรงแรมและภัตตาคาร เป็นต้น
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2559

จากตาราง 2 แสดงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทยปี 2556 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาคอุตสาหกรรมไทย (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2557) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สร้างผลประโยชน์แก่ประเทศสูงที่สุดทั้งในด้านมูลค่าการส่งออก การสร้างผู้ประกอบการ การสร้างงานและการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ประกอบการไทย

ข้อมูลจากแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 – 2574 แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารนั้นนอกจากจะมีความสำคัญในด้านการเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศแล้วยังมีความสำคัญในแง่ของการสร้างความเจริญก้าวหน้าพัฒนาและยกระดับความเป็นอยู่ จากการสร้างผลประโยชน์ต่อประเทศทั้งทางด้านการจ้างงาน การส่งออก การตอบสนองนโยบายและกระแสโลกภิวัตน์ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) เมื่อพิจารณารายด้านของแต่ละอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด ดังตารางที่ 3 รายละเอียดอุตสาหกรรมภายใต้กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกิดผลประโยชน์กับประเทศสูงสุด

ตาราง 3 รายละเอียดอุตสาหกรรมภายใต้กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกิดผลประโยชน์กับประเทศสูงสุด

อุตสาหกรรม	เกณฑ์การคัดเลือกอุตสาหกรรม				ระดับศักยภาพของอุตสาหกรรม		
	ผลประโยชน์ต่อประเทศสูง	มูลค่าการส่งออกสูง	ตอบสนองนโยบายสำคัญ	ตอบสนองกระแสโลกาภิวัตน์	มีศักยภาพ	ต้องปรับตัว	เกิดใหม่
อาหาร	x	x	X	x	x		x
สิ่งทอ	x				x		
ยาง	x	x	X		x		x
ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์		x	X		x		
อัญมณี					x		x
เครื่องหนัง					x		
สิ่งพิมพ์					x		
โลหะประดิษฐ์		x				x	
เฟอร์นิเจอร์						x	
หัตถอุตสาหกรรม						x	
ยาและเวชภัณฑ์							x
เครื่องใช้ไฟฟ้า/อิเล็กทรอนิกส์		x	X		x		
กระดาษ						x	
เคมีภัณฑ์					x		
ปิโตรเลียม							x
โลหะมูลฐาน							x
วัสดุก่อสร้าง					x		
พลาสติก					x		

ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 – 2574
(สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าผลผลิต จำนวนสถานประกอบการและจำนวนแรงงานสูงที่สุดในอุตสาหกรรมทั้งหมด นับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างผลประโยชน์แก่ประเทศไทยสูงมาก และระดับความน่าสนใจของอุตสาหกรรมอาหารในระดับโลกอยู่ในระดับสูงเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกด้วย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

อุตสาหกรรมอาหารจัดเป็น 1 ใน 8 อุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างผลประโยชน์แก่ประเทศไทยสูงมาก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) ทำให้นโยบายภาครัฐมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารเป็นอย่างมาก ทั้งทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการผลิตรวมถึงการทำตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558) และเป็นอุตสาหกรรมหลักของของประเทศไทยที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มและจากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบทางด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมทำให้มีผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารมากมาย รวมถึงแรงงานที่ใช้ในภาคการผลิตเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือ (พัชราภา สิงห์ธนสาร, 2557) นอกจากนี้ด้านคุณภาพทางด้านการผลิตสินค้าของอุตสาหกรรม ยังมีแนวโน้มที่สามารถจะพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมอาหารจะไม่เติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ และเมื่อพิจารณาถึงอัตรากำลังการผลิตและพบว่ายังต่ำกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารยังมีโอกาสที่จะสามารถขยายกำลังการผลิตได้อีกมากซึ่งเป็นโอกาสของภาคอุตสาหกรรมอาหาร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545)

จากข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2557) ได้แบ่งภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ออกเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวน 41 กลุ่มอุตสาหกรรม จำนวนของอุตสาหกรรมที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ของประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 2,721 ราย ซึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารมีจำนวนอุตสาหกรรมมากที่สุดถึง 218 ราย รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ มีจำนวนอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 195 ราย และกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคมมีจำนวนอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 153 ราย โดยที่ข้อมูลจากสถาบันอาหาร (2557) ได้แสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องทั้งสิ้น 6,813 ราย และข้อมูลผู้ประกอบการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2557) มีจำนวนทั้งสิ้น 265,524 ราย จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอาหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในภาคธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศ และเนื่องจากอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกส่งผลทำให้อุตสาหกรรมอาหารสร้างผลประโยชน์

แก่ประเทศไทยสูงมาก และยังอาจส่งผลต่อการแนวโน้มการขาดแคลนอาหารเนื่องจากอัตราการเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยจำนวนมาก เนื่องจากมีศักยภาพในด้านของสภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศในการเพาะปลูก ทำให้มีวัตถุดิบจำนวนมากสำหรับการนำไปแปรรูปในอุตสาหกรรม จนสามารถส่งออกสินค้าอาหารได้ปีละหลายหมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในปี พ.ศ. 2554 สามารถส่งออกได้ถึง 30,439 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีบริษัทผู้ผลิตสินค้าอาหารที่สำคัญในประเทศไทยจำนวนมาก เช่น บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทในเครือเบทาโกร บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทเครื่องดื่มกระทิงแดง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมอีกจำนวนมากที่แปรรูปสินค้าเพื่อจำหน่ายทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งมีความหลากหลายของประเภทสินค้าที่ผลิต โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารจึงมีขนาดใหญ่และซับซ้อนและด้วยกระบวนการผลิตสินค้าแต่ละประเภทจะมีขั้นตอนและรายละเอียดที่แตกต่างกัน ทำให้การวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่จะแบ่งตามประเภทวัตถุดิบหลัก อย่างไรก็ดี หากพิจารณาในภาพรวมก็ยังสามารถจำแนกในเบื้องต้นได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการแปรรูปสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งในส่งของกิจกรรมหลักจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

1. วัตถุดิบจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคเกษตรและการผลิตวัตถุดิบตั้งต้นสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร

2. การแปรรูปขั้นต้นเป็นการนำเอาวัตถุดิบมาแปรรูปโดยอาศัยเทคโนโลยีการผลิตขั้นต้น ซึ่งจะทำให้ได้สินค้าที่ต้องนำไปผ่านการแปรรูปขั้นสูงหรือผ่านการประกอบอาหารก่อนรับประทาน และสามารถช่วยยืดอายุการเก็บรักษาได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

3. การแปรรูปขั้นสูง เป็นการนำเอาวัตถุดิบสดหรือวัตถุดิบที่ผ่านการแปรรูปขั้นต้นมาผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อหรือยับยั้งเชื้อจุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคหรือทำให้อาหารเน่าเสีย เพื่อยืดอายุการเก็บรักษาอาหารไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต

4. การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ เป็นส่วนสำคัญในการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าอาหารที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

5. บรรจุภัณฑ์ จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุอาหาร ซึ่งจะต้องมีความสวยงานและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการรักษาคุณภาพของสินค้าอาหารไว้ด้วย

นอกจากกิจกรรมหลักที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการผลิตและจำหน่ายสินค้าอีกด้วย ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

1. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาและออกแบบสินค้าอาหารรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและกลุ่มเป้าหมาย

2. การตลาด การจัดจำหน่ายและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์หลังจากกระบวนการผลิตก็จะเป็นการ พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด รวมถึงการให้บริการสินค้าอาหารกับผู้บริโภค

3. ระบบโลจิสติกส์เป็นส่วนสนับสนุนในด้านของการขนส่งวัตถุดิบและสินค้า อาหารในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงประเภทของสินค้าที่ขนส่งและระบบการควบคุมสภาพแวดล้อมระหว่างขนส่งที่เหมาะสม เพื่อคงคุณค่าของสินค้าไว้

ศักยภาพในการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารภายในประเทศมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นจากการเข้ามาลงทุนของต่างชาติ ทั้งนักลงทุนในและนอกภูมิภาคอาเซียน เนื่องจากประเทศไทยมีศักยภาพและปัจจัยดึงดูดการลงทุนที่เหนือกว่าประเทศคู่แข่งในหลายด้าน เช่น ทำเลที่ตั้งมีความเหมาะสม ตลาดภายในประเทศที่มีขนาดใหญ่ กฎระเบียบรวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ดี ปัจจัยการผลิตมีศักยภาพและต้นทุนทางภาษีได้เปรียบประเทศอื่นในอาเซียน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2010)

การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

จากแผนการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555 ซึ่งให้ความสำคัญด้านการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางด้านคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) ซึ่งการแข่งขันด้านคุณภาพนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chuang, 2004) และเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญประการหนึ่งอีกด้วย (Alfadda, 2010) สำหรับการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยอาหารจะมีระบบที่สำคัญ 2 ระบบ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552)

1. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) เป็นระบบการวิเคราะห์อันตราย จุดควบคุมวิกฤต เป็นแนวคิดเกี่ยวกับมาตรการป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมใดๆ โดยมีกระบวนการดำเนินงานเชิงวิทยาศาสตร์ คือ มีการศึกษาถึงอันตราย หาทางป้องกันไว้ล่วงหน้ารวมทั้งมีการควบคุมและเฝ้าระวังเพื่อให้แน่ใจว่า มาตรการป้องกัน ที่กำหนดขึ้นนั้น มีประสิทธิภาพตลอดเวลา ถือเป็นระบบการควบคุมคุณภาพมาตรฐานสากลและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งจะยึดหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานระหว่างประเทศ (Codex Alimentarius Commission) เพื่อควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้อาหารที่ปราศจากอันตราย (สถาบันอาหาร, 2554)

2. GMP (Good Manufacturing Practice) เป็นระบบบริหารคุณภาพพื้นฐานในการผลิตอาหาร โดยใช้แนวทางปฏิบัติด้านสุขลักษณะทั่วไป ถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตและควบคุมเพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตามและทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ในระดับสากลอุตสาหกรรมอาหารได้ถูกแบ่งออกเป็น 9 ประเภท โดยประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหารประเภทเนื้อสัตว์แปรรูป อุตสาหกรรมอาหารประเภทผลิตภัณฑ์นมและไข่ อุตสาหกรรมอาหารประเภทอาหารทะเล อุตสาหกรรมอาหารธัญพืช อุตสาหกรรมอาหารประเภทผักและผลไม้ อุตสาหกรรมอาหารประเภทน้ำตาล อุตสาหกรรมอาหารประเภทเครื่องปรุงรส อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ อุตสาหกรรมการผลิตขนมและของขบเคี้ยว (Standard International Trade Classification, 2014) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับข้อมูลของประเทศไทยตามที่ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย ของสถาบันอาหาร (2557) ได้จำแนกประเภทไว้ตามลักษณะของผลิตภัณฑ์อาหาร จำนวน 14 ประเภท ซึ่งได้แสดงให้เห็นใน 4 ประเภทของอุตสาหกรรมอาหารจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์

ตาราง 4 ประเภทของอุตสาหกรรมอาหารจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์

ประเภทผลิตภัณฑ์	จำนวน	ประเภทผลิตภัณฑ์	จำนวน
ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป	432	ผลิตภัณฑ์ไขมันสัตว์และพืช	54
ผลิตภัณฑ์จากไข่	32	ผลิตภัณฑ์น้ำตาลและกากน้ำตาล	40

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเภทผลิตภัณฑ์	จำนวน	ประเภทผลิตภัณฑ์	จำนวน
ผลิตภัณฑ์ประมงสด	177	ผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยว	37
ผลิตภัณฑ์จากนม	48	ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงรส	124
ผลิตภัณฑ์ประเภทผักและผลไม้	212	ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มแอลกอฮอล์	38
ผลิตภัณฑ์จากถั่ว	21	ผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์	38
ผลิตภัณฑ์จากมันสำปะหลัง เผือก มันเทศ	37	ผลิตภัณฑ์ประเภทน้ำสมสายชู	4

ที่มา: ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย, 2557

จากตาราง 4 แสดงจำนวนผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยแต่ละประเภทที่เป็นสมาชิกของสถาบันอาหาร ปี 2557 รวมทั้งสิ้น 1,294 ราย เห็นได้ว่าจำนวนอุตสาหกรรมอาหารประเภทอาหารแปรรูปมีจำนวนผู้ประกอบการมากที่สุดถึง 432 ราย รองลงมาคือกลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทผักและผลไม้ มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 212 ราย และผลิตภัณฑ์ประมงสด จำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 177 ราย จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจากเนื้อสัตว์ที่มีจำนวนมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร (ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย, 2557)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปกับความสามารถเชิงพลวัตภายในอุตสาหกรรม

การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตนั้นธุรกิจต้องเกิดการพัฒนาความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต จากการพัฒนาและสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยน การดูดซับและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น (Breznik and Hisrich, 2014) ซึ่งพื้นฐานการสร้างความสามารถเชิงพลวัตนั้นต้องอาศัยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และการรับเอาความรู้จากภายนอกมาบูรณาการและปรับใช้กับองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น (Chaharbaghi and Lynch, 1999) และจากข้อมูลของศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย (2557) แสดงให้เห็นถึงการสร้างลักษณะการแรกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอาหาร ผ่านการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดสัมมนาระหว่างสมาชิกในกลุ่มอุตสาหกรรม

การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และแรกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกและผู้ประกอบการที่มิได้เป็นสมาชิก ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่สามารถสร้างและพัฒนาความสามารถเชิงเพลวัตให้เกิดขึ้นได้ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต (Chaharbaghi and Lynch, 1999)

ซึ่งในภาคของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจำนวน 432 ราย นั้นผู้ประกอบการทั้งหมดเป็นสมาชิกของศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย ปี 2557 จึงเป็นประชากรในการวิจัยที่สร้างผลกระทบและลักษณะที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ที่จะทำการศึกษาในเรื่องของความสามารถเชิงพลวัตที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว

บทที่ 3

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย" ในบทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี จากเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องทั้งข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรของกิจการ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต
    3.1 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต
    3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต
    3.3 ตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต
4. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร
    4.1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร
    4.2 ทรัพยากรและลักษณะขององค์ความรู้ขององค์กร
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
    5.1 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
    5.2 ตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน
6. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย
    6.1 ขอบเขตแนวคิดของความสำเร็จของธุรกิจ
    6.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ
7. สรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
8. สมมติฐานการวิจัยและบทสรุป
9. กรอบแนวคิดในการวิจัยและโมเดลสมการโครงสร้าง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจที่จำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น (Dessler, 2000) แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเข้ามีบทบาทที่สำคัญกับภาคธุรกิจ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และทำให้องค์กรมีวิธีปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง ซึ่งในการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์นั้นเป็นคำที่มีการกล่าวถึงบ่อยครั้งในยุคของการแข่งขันดังเช่นสถานการณ์ในปัจจุบัน คำว่า "กลยุทธ์" หรือ "Strategy" มาจากภาษากรีก คือ "Strategos" โดยมีรากศัพท์มาจากทางการทหาร ซึ่งหมายถึงการเป็นแม่ทัพในการนำกองทัพ (Noe, et al., 2006; พิชิต เทพวรรณ์, 2554) สำหรับคำว่า "กลยุทธ์" นั้นมีความหมายเดียวกับ "ยุทธ์ศาสตร์" (พิชิต เทพวรรณ์, 2554) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ ซึ่งองค์กรใช้เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ตลอดจนเพื่อใช้สำหรับการจัดสรรทรัพยากร (Schermerhorn, 2002; Johnson and Scholes, 2006) ถือเป็นแนวความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และแนวทางการปฏิบัติการ (Actions) ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ให้เกิดความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งขันตลอดจนกลยุทธ์นั้นออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมาจากความสามารถที่องค์กรจะทำให้โดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่งขัน (Pitts and Lei, 2005)

ปัจจุบันได้มีการนำแนวความคิดนี้มาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในภาครัฐและเอกชน กลยุทธ์นับได้ว่าเป็นแผนงานหลักขององค์กร ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ ซึ่งแนวคิดด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรในยุค 1980s สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก (Teece, et al., 1997; Tangpinyoputtikhun, 2009b) กลุ่มกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับอำนาจทางการตลาดและอีกกลุ่มให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยสามารถแยกออกเป็น 4 แนวความคิดหลัก โดยที่สองแนวความคิดแรกเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับอำนาจทางการตลาดขององค์กร (Harreld, O'Reilly and Tushman, 2007) แนวความคิดที่ (1) เป็นแนวคิดความกดดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces Model) Porter's (1980) เชื่อว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างของอุตสาหกรรมและการสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดที่ (2) เป็นทฤษฎีเกม (Game Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการอธิบายถึงการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการ

แข่งขันจากการใช้กลยุทธ์ในเกมการแข่งขันที่นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (Shapiro, 1989) แนวความคิดที่ (3) เป็นแนวความคิดที่ว่าด้วยเรื่องของทรัพยากรในกิจการ (Resource – Based View) กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้โดยการตั้งข้อสมมติว่าทรัพยากรต้องมีความแตกต่างและยากต่อการลอกเลียนแบบ (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 2001a) แต่แนวคิดนี้ขาดการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรและความสามารถที่กิจการมีอยู่เดิม ซึ่งไม่สามารถที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อีกต่อไปเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดการเปลี่ยนแปลง (Eisenhadt and Martin, 2000; Glunic and Eisenhardt, 2001) และแนวคิดสุดท้ายแนวคิดที่ (4) เป็นแนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถขององค์กรที่มีอยู่เดิม ให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายนอกเพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barreto, 2010; Tangpinyoputtikhun, 2009b)

เมื่อพิจารณาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) นั้นสามารถอธิบายได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการศึกษาจากความสนใจที่จะทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมและคู่แข่งขันรายใหม่ได้อย่างไร และสิ่งที่อธิบายสิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเหตุผลที่ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการมองการบริหารจัดการทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกๆ ด้าน และสิ่งที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กล่าวถึงเพิ่มเติมนั้นเป็นแนวความคิดความสามารถเชิงพลวัตที่มาเติมเต็มในส่วนของทรัพยากรกับความสามารถเดิมที่กิจการมีอยู่ เพื่อให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะที่ธุรกิจประสบในแต่ละช่วงของการดำเนินกิจการ (Gudrgan, et al., 2012) กิจการที่จะสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้นั้นต้องอาศัยแนวทางของกลยุทธ์และก็ขาดไม่ได้ซึ่งการเข้าใจถึงการพัฒนาของทรัพยากรและความสามารถที่สอดคล้องกับความเป็นพลวัตของสภาวะแวดล้อม เพื่อที่จะให้กลยุทธ์นั้นทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Lampel and Shamsie, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นนั้นผู้วิจัยพบว่าความได้เปรียบและความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าได้เพียงอย่างเดียว ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) มาใช้ในการศึกษาเนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า

แนวความคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันในปัจจุบัน ที่สามารถอธิบายถึงแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่เสถียร ซึ่งแนวคิดเรื่องของทรัพยากรในกิจการไม่สามารถอธิบายได้ (Resource-Base View) และในส่วนต่อไปผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวความคิดเรื่องของทรัพยากรในกิจการเพื่อเป็นพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัตต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Base View Theory)

Penrose (1959) ได้ทำศึกษาแนวความคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรของกิจการ โดยให้มุมมองว่ากิจการนั้นเป็นการบริหารจัดการองค์กรที่มีทั้งการจัดการทรัพยากรที่เป็นกายภาพ (โรงงาน วัตถุดิบ ที่ดิน และอื่นๆ) และทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ แนวความคิดเกี่ยวกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นถูกนำมาพัฒนาและได้เป็นที่ยอมรับโดยการศึกษาของ Wernefelt (1984; Barney, 1991) แนวคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรพยายามที่จะให้คำอธิบายเกี่ยวกับการที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้จากการปรับใช้ทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่ (Peteraf, 1993) แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรของกิจการประกอบไปด้วยสินทรัพย์ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการบริหารจัดการ ลักษณะและอัตลักษณ์ของกิจการ วัฒนธรรม ข้อมูล ประสบการณ์ เทคโนโลยีและความรู้ความเชี่ยวชาญ (Maijoor and Witteloostuijn, 1996) องค์กรต้องสร้างความสามารถทางกระบวนการจัดการองค์กรที่สามารถปรับใช้และประสานการใช้ทรัพยากรที่มีความแตกต่างในองค์กรเพื่อส่งผลให้เกิดสิ่งที่องค์กรต้องการ (Amit and Shoemaker, 1993; Bowman and Ambrosini, 2003; Teece, 2014)

Teece, et al. (1997; Bhatt, 2000) ได้อธิบายความหมายของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรไว้ว่า "ทรัพยากร" เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีตัวตน (Tangible Input) เช่น ทรัพยากรมนุษย์ อสังหาริมทรัพย์รวมถึงเงินทุน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่โดยทั่วไป "ความสามารถ" ถือเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) เช่น ความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร "ความสามารถ" ถูกพัฒนาจากภายในองค์กรและกิจกรรมที่ทำเป็นประจำจนกลายเป็นความชำนาญ "ทรัพยากรและความสามารถ" เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับองค์กร และยังอ้างถึงทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากร ไว้ว่าความแตกต่างของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของ ทรัพยากร ความสามารถและสมรรถนะของแต่ละองค์กร และการทำงาน

ร่วมกันระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ

มุมมองเชิงฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม โดยที่ความแตกต่างที่มีอยู่นั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือมีทรัพยากรอื่นใดมาทดแทนได้ (Wernefelt, 1984; Mahoney and Pandian, 1992; Wade and Hulland, 2004; Morgan, et al., 2006) รวมทั้งการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้เนื่องจากองค์กรสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าจะเห็นได้ว่าทฤษฎีที่ว่าด้วยทรัพยากรขององค์กรจะเน้นกระบวนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งทรัพยากรชนิดเดียวกันเมื่อนำมาใช้ในวิธีที่แตกต่างกัน ใช้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน หรือการใช้ร่วมกับทรัพยากรอื่น ๆ สามารถให้ผลที่แตกต่างกันได้ ความแตกต่างนี้ถือเป็นแห่งในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้กับองค์กร (Bharadwaj, 2000; Fahy and Smithee, 1999; Wilkinson and Brouthers, 2006) โดย Barney (1991) ได้อธิบายคุณลักษณะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 4 ประการ

1. ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าต่อการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) Amit and Schoemaker (1993; Dess, et al., 2007) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) กิจการจะเป็นผู้ได้เปรียบก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรที่กิจการมี ซึ่งคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมไม่มีผู้ที่ครอบครองทรัพยากรหรือหาได้ยากกิจการจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (Imitate Resources) หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์มีความซับซ้อนไม่ชัดเจนว่าจะสามารลอกเลียนแบบหรือทำใหม่ได้

4. ทรัพยากรนั้นต้องไม่สามารถหามาทดแทนได้ (Non – substitutable Resources) หรือไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ทั้ง 4 ลักษณะเรียกโดยย่อว่า VRIN ซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะสามารถที่จะทำให้คู่แข่งต้องพบกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต (Barney, 2001a; Wernefelt, 1984) ซึ่งถ้าองค์กรมีทรัพยากรและความสามารถตามคุณลักษณะที่กล่าวไปข้างต้นนี้ องค์กรต้องพยามที่จะพัฒนาจุดแข็งเหล่านี้และรักษาไว้เพื่อที่จะให้

แน่ใจว่าจะอยู่อย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในการมีทรัพยากรที่จำเพาะประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความสามารถทางเศรษฐกิจ (Seangaram, 2002; Ghosh, 2013)

นอกจากองค์กรจะมีทรัพยากรแล้วต้องมีความสามารถที่จะบูรณาการทรัพยากรต่างๆ ที่ตนมีอยู่ให้เกิดการดำเนินงานที่นำมาซึ่งความได้เปรียบ (Penrose, 1959) ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่นั้นถือเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Grant, 1991) ความสามารถขององค์กรเปรียบเสมือนตัวประสานระหว่างทรัพยากรที่องค์กรมีทั้งหมดเข้าด้วยกันและส่งเสริมให้เกิดการปรับใช้ ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Day, 1994) ทั้งนี้ความสามารถขององค์กรไม่ได้เป็นแค่ตัวประสานสัมพันธ์และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความได้เปรียบเพียงเท่านั้นแต่ยังต้องเกิดการพัฒนา และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการถือเป็นบทบาทหลักในการพัฒนาให้ความสามารถใหม่ให้เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลให้แนวคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรกลายเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Wernerfelt, 1995; Lavie, 2006) แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวก็ยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงสมมติฐานทางทฤษฎี (Conner, 1991; Eisernhardt and Martin, 2000) ในสามประเด็นหลัก

1. มุมมองเชิงฐานทรัพยากรยังขาดคำจำกัดความที่ชัดเจน (Thomas and Pollock, 1999)

2. แนวคิดมุมมองเชิงฐานรากทรัพยากรนั้นพิจารณาแค่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะเสถียร (Static View) แต่ยังขาดการคำนึงถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือสภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต (Eisernhardt and Martin, 2000; Fiol, 2001)

3. แนวคิดมุมมองเชิงฐานรากทรัพยากรนั้นยังขาดคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลไกในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Priem and Butler, 2001b)

ทรัพยากรภายในและความสามารถ (Internal Resources and Capabilities)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรภายในองค์กรและขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะแปลงไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ ทรัพยากรภายในองค์กรและวิธีการนำมาใช้ด้วยการเอาส่วนประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน (Hunt, 2000) Tangpinyoputtikhun (2009b) ดังนั้นการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในและความสามารถนั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์ประกอบทางการแข่งขันประกอบไปด้วย

1. ภาพสะท้อนที่เกี่ยวกับองค์กรในความมีชื่อเสียง (Corporate Image/Reputation) ความมีชื่อเสียงในด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญมากขึ้นจนกลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ (Griffin, 2002)

2. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) นวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่แสดงความโดดเด่นของขีดความสามารถ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันที่ยากจะเข้าใจ (Kay, 1993) เนื่องจากการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำอยาก ที่จะทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความไม่แน่นอนและมีค่าใช้จ่ายในการคิดค้นสูงจึงเป็นการยากในการจัดการและรับประกันผลตอบแทนจากการที่องค์กรจะทำนวัตกรรมเพียงลำพังดังนั้นนวัตกรรมจะกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเชื่อมโยงกับความสามารถอื่นที่โดดเด่นเท่านั้น ที่สำคัญนวัตกรรมมีความหลากหลายที่ปรากฎอยู่ในโครงการหลักของกิจการ (Langford and Male, 2001)

3. ความสามารถทางการเงิน (Financial Capability) กิจการจะต้องพิจารณาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเมื่อมีการแข่งขันเกิดขึ้น ความสามารถทางการเงินโดยมากเป็นกระบวนการคิดที่รอบครอบในการตรวจสอบคุณสมบัติองค์กรเบื้องต้น (Hatush and Skitmore, 1997; Jennings and Holt, 1998)

4. ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) เป็นบทบาทสำคัญในองค์กรธุรกิจเป็นกลยุทธ์ในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบในช่วงเวลาที่เกิดการตกต่ำของเศรษฐกิจ (Pearce, 1992; Fellows and Langford, 1993) องค์กรในภาคธุรกิจมากมายมีการลงทุนในด้านการโฆษณา วิจัยตลาดรวมถึงการกระตุ้น และการออกแบบการให้บริการ ซึ่งในความเป็นจริงวิธีทางการตลาดที่มีการใช้ในปัจจุบันมีมากมาย เช่น การวิเคราะห์ทิศทางการตลาด ความสัมพันธ์ปรัชญาการตลาด คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นต้น

5. ทักษะการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Skills) เป็นการอาศัยประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นทีมงานโครงการอย่างกว้างและการแก้ปัญหาในระดับหน้างาน ด้วยเหตุนี้ทักษะการบริหารจัดการโครงการต้องเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในจิตใจของทีมงาน สำหรับความสำเร็จของโครงการปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การแข่งขันในตลาดรุนแรงขึ้น (Romaniuk and Snart, 2000) ในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งนั้นทำให้หลายองค์กรเริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับปรัชญาการบริหารแบบดั้งเดิมและหลักการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ที่จะมาช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6. องค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (Organization and Human Resources) เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่โครงสร้างองค์กรเป็นกรอบการทำงานอย่างเป็นทางการโดยที่งานขององค์กรได้ถูกแบ่งและจัดกลุ่มการประสานงานมีความเหมาะสม โครงสร้างองค์กรต้องสามารถอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายหลักของการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามทิศทางของกลยุทธ์องค์กร (Hayden, 1996 อ้างอิงใน ธนาวัฒน์ ธีระพัฒน์สกุล, 2554) ดังนั้น โครงสร้างองค์กรมีแตกต่างกันในแง่ของกลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยีและความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อม (Lawrence and Lorsch, 1969) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Amit and Belcourt, 1999 อ้างอิงใน ปฎิมา ถนิมกาญจน์, 2554) โดยทั่วไปแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งองค์กรทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าการใช้งานและการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว เพื่อเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกิจการ (Huemann, et al., 2007 อ้างอิงใน ธนาวัฒน์ ธีระพัฒน์สกุล, 2554)

จากแนวความคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรข้างต้นซึ่งถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านของความเข้าใจการนำแนวความคิดมาใช้ในสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงและเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Priem and Butler, 2001a; Cetindamar, et al., 2009; Wu, 2010; Tangpinyoputtikhun, 2009b) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาและอธิบายถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน Teece, et al. (1997) ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตไว้ว่าเป็นส่วนประกอบหนึ่งของมุมมองเชิงฐานรากทรัพยากร ในการที่จะอธิบายได้ว่าทำไมบางกิจการจึงสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ทั้งๆ ที่ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมีผลกระทบที่สำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตและมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกิจการ อย่างไรก็ตามความสามารถเชิงพลวัตและผลกระทบจากความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ในการที่จะรับรู้และปรับใช้ทรัพยากรของกิจการกับความเหมาะสมของช่วงเวลากับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดด้านเวลาจะมีทั้งช่วงเวลาระยะสั้น และระยะยาวจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจทางด้านการตลาดด้วย (Bitar and Somers, 2004 อ้างอิงใน ธนาวัฒน์ ธีระพัฒน์สกุล, 2554) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมนั้นกิจการต้องพัฒนาความสามารถเพื่อตอบสนองต่อโอกาส

ที่กำลังเกิดขึ้นแทนที่จะมาเลือกว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เหมาะสมด้วยเหตุนี้ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรที่ถูกปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Eisenhardt and Martin, 2000; Supapong, 2009; Hsu and Wang, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากร พบว่าองค์กรที่มีลักษณะของทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าต่อการดำเนินธุรกิจ มีจำนวนที่จำกัด ไม่สามารถลอกเลียนแบบและไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์แบบ ทรัพยากรจัดเป็นแหล่งที่มาของความสามารถ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะความสามารถนั้นต้องเป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องตามสภาวะทางการแข่งขันที่เป็นพลวัต ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นหัวใจสำคัญของการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

จากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาองค์กรต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่สามารถทราบล่วงหน้าหรือบางครั้งต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ดังนั้น การใช้เพียงทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ภายใต้สภาวะที่เสถียรอาจไม่เพียงพอ (Eisenhardt and Martin, 2000) ความสามารถเชิงพลวัตจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทในการจัดการด้านกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร (Teece, et al., 1997; Ljungquist, 2008) ในบางครั้งจะเรียกความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) เป็นตัวเดียวกับ ความสามารถที่เหนือกว่า (Distinctive Capability) เพื่อให้เกิดความสามารถที่เหนือกว่าในเรื่องกระบวนการที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาว (Salaman and Asch, 2003; พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557)

ซึ่งจากแนวความคิดดังกล่าวจึงทำให้ทฤษฎีที่ว่าด้วยทรัพยากรขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการที่องค์กรมีทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณลักษณะสี่ประการตาม (VRIN) ประกอบด้วย ความมีคุณค่าของทรัพยากร (Value Resource) การหาได้ยาก (Rare Resource) การลอกเลียนแบบไม่ได้ (Imperfectly Imitate Resource) และการที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non - Substitutable) โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามภายใต้สภาวะที่ตลาดมีความเป็นพลวัตสูงนั้นองค์กรจะไม่สามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ (Eisenhardt and Martin, 2000) ดังนั้นองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ได้จะทำให้เกิดเป็นความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้สภาวะความเป็นพลวัตของตลาด

ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตจะช่วยให้องค์กรพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ๆ อันก่อให้เกิดความสามารถขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Teece, et al., 1997)

วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต

แนวความคิดความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวความคิดหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความร่วมสมัย ซึ่งสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจต้องประสบในปัจจุบัน Collis (1994) ได้ทำการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของความสามารถขององค์กรในยุคนั้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ต่อมา Teece, et al. (1997) เป็นนักวิชาการที่เริ่มกล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในบทความเรื่อง "Dynamic Capabilities and Strategic Management" บทความเรื่องนี้เป็นการพยายามอธิบายเกี่ยวกับการที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้ความเป็นพลวัตของสภาวะแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจต้องเผชิญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคำนิยามของคำว่า "ความสามารถเชิงพลวัต" ของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ในตาราง 5 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 5 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Collis (1994)	ขีดความสามารถที่จะทำให้ชนะการแข่งขันในอนาคตและเป็นขีดความสามารถที่สร้างสรรค์ความสามารถขององค์กรที่มีนวัตกรรมเหนือกว่าและดีกว่า
Iansiti and Clark (1994)	ความสามารถที่จะสร้างและปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้ที่เป็นความสามารถขององค์กรและกลายเป็นองค์ความรู้ที่สร้างสรรค์คุณค่าให้กับองค์กร
Teece, Pisano, and Schuen (1997)	ความสามารถที่องค์กรจะสร้าง รวบรวมเปลี่ยนแปลงและบูรณาการความสามารถที่องค์กรมีอยู่ทั้งภายนอกและภายในให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร

ตาราง 5 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Helfat (1997)	เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง
Eisenhardt and Martin (2000)	กระบวนการขององค์กรในการบูรณาการปรับปรุงเพิ่มพูนขีดความสามารถของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นเองและยังเป็นการปฏิบัติขององค์กรโดยการเข้าถึงทรัพยากรใหม่และนำไปสู่การเป็นผู้กำหนดตลาดหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสภาวะของตลาด
Teece (2000)	ความสามารถในการแสวงหาและฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจอย่างชำนาญและรวดเร็ว
Galunic and Eisenhardt (2001)	เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องกับตลาดที่เปลี่ยนแปลง
Rindova and Kotha (2001)	ความสามารถที่เกิดขึ้นและเกิดการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการบริหารจัดการองค์กรแบบปลายเปิด
Rindova and Taylor (2002)	กิจกรรมที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างทรัพยากรและความสามารถกับความแปรผันของตลาดโดยการช่วยสร้างหรือพัฒนาทรัพยากรและความสามารถพื้นฐานที่จะได้มาซึ่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์กรการวางตำแหน่งของทรัพยากรทั้งหมดรวมถึงการสร้างเส้นทางของความเชื่อและนิสัยที่เป็นพฤติกรรมมุ่งอนาคตขององค์กร
Zollo and Winter (2002)	กิจกรรมที่มีรูปแบบแน่นอนและสามารถเรียนรู้ได้ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำ

ตาราง 5 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Zahra and Geoge (2002)	ความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงและสร้างทรัพยากรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์ของคู่แข่งขันที่เปลี่ยนแปลง
Winter (2003)	ความสามารถที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถขยายปรับเปลี่ยนหรือสร้างความสามารถเชิงปฏิบัติการ
Zott (2003)	เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่นำมาซึ่งวิวัฒนาการทั้งทางด้านทรัพยากรและการดำเนินงาน
Adner and Helfat (2003)	ความสามารถของการบริหารจัดการที่สร้างและทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรขององค์กร
Bitar and Somers (2004)	ความสามารถขององค์กรที่ถูกสั่งสมเพื่อใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนารักษาไว้และสร้างความสามารถใหม่ทั้งในด้านทักษะกระบวนการโครงสร้างและวัฒนธรรมผ่านกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร
Lado, et al. (2006)	ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการขับเคลื่อนของกระบวนการภายในองค์กรให้ทรัพยากรมีขีดความสามารถสูงขึ้นเพื่อให้เกิดการปรับตัวและการเติบโตให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอก
Wang and Ahmed (2007)	พฤติกรรมองค์กรที่สร้างให้เกิดการสร้าง การรวบรวมบูรณาการและพัฒนาทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถหลักให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะความเป็นพลวัตของตลาดเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Helfat, et al. (2007)	ความสามารถขององค์กรในการที่จะสร้างขยายปรับปรุงความสามารถของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เดิมให้ตอบสนองสภาวะที่เปลี่ยนแปลง

ตาราง 5 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Barreto (2010)	ความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกครามที่เกิดจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยการรับรู้นี้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการปรับตัวของทรัพยากรขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
Philip (2013)	กระบวนการภายในองค์กรที่สร้างการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความโดดเด่นภายใต้สภาวะแวดล้อมที่องค์กรประสบอยู่
ปฏิมา ถนิมกาญจน์ (2554)	การดูหรือวิเคราะห์ถึงทรัพยากร หรือวิธีการในการที่จะได้มาและเพิ่มความมั่งคั่งขององค์กรซึ่งการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตลอดเวลาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนาและคณะ (2557)	ได้ให้ความหมายของความสามารถเชิงพลวัตว่าหมายถึงขีดความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) และเปลี่ยนแปลง (Change) ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่ผันแปรองค์กรต้องสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ให้ได้

จะเห็นว่าความหมายของความสามารถเชิงพลวัต สามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มหลัก ความหมายของนักวิชาการในกลุ่มแรกแสดงให้เห็นถึง การที่ทรัพยากรต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนและแม้กระทั้งต้องสร้างขีดความสามารถด้านใหม่ๆ ขึ้นมาให้กับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่กลุ่มที่สอง ได้ให้ความหมายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยน

ในกลุ่มแรกนั้นประกอบไปด้วยแนวความคิดของ Teece, et al. (1977) ได้อธิบายแนวความคิดความสามารถเชิงพลวัตไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรที่จะสร้าง รวบรวม เปลี่ยนแปลงและการบูรณาการความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้งภายในและภายนอก

ให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Eisenhardt and Martin (2000) ที่กล่าวไว้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นถือเป็นกระบวนการในการบูรณาการ ปรับปรุงเพิ่มพูนขีดความสามารถของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นเอง และยังเป็นการปฏิบัติขององค์กรโดยการเข้าถึงทรัพยากรใหม่ๆ และนำไปสู่การเป็นผู้กำหนดตลาดหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสภาวะของตลาด ซึ่งมีความหมายที่คล้ายกับ Galunic and Eisenhardt (2001; Rindova and Kotha, 2001; Lado, et al., 2006; Philip, 2013) ที่กล่าวถึงความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นการขับเคลื่อนผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้พร้อมกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Helfat (1997) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถตอบสนองสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง Wang and Ahmed (2007) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นพฤติกรรมองค์กรที่สร้างให้เกิดการสร้าง การรวบรวมและการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถที่สำคัญขององค์กรเพื่อสร้างการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถหลักให้ตอบสนองต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวคิดดังกล่าวมีความใกล้เคียงกับ Barreto (2010) กล่าวไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัต คือความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกครามที่เกิดจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกโดยการรับรู้นี้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการปรับตัวของทรัพยากรขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากการสรุปความหมายข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าความหมายของความสามารถเชิงพลวัตได้แบ่งทรัพยากรขององค์กรกับความสามารถขององค์กรออกเป็นระดับ (Wang and Ahmed, 2007) โดยในระดับแรกเป็นส่วนของทรัพยากรในองค์กร ทรัพยากรขององค์กรนั้นจะถือเป็นแหล่งต้นกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันก็ต่อเมื่อทรัพยากรนั้นมีลักษะเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (VRIN) แต่อย่างไรก็ตามลักษณะของทรัพยากรนั้นไม่สามารถรักษาเอาไว้ได้เมื่อต้องเผชิญความเป็นพลวัตทางการตลาด จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณลักษณะตาม (VRIN) ไม่สามารถเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ ในระดับที่สองได้กล่าวถึงความสามารถ ซึ่งความสามารถขององค์กรนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ และในระดับต่อไปเป็นความสามารถหลักขององค์กรคือการควบรวมทรัพยากรขององค์กรและความสามารถขององค์กรเข้าด้วยกัน ณ จุดนี้จะเห็นได้ว่า

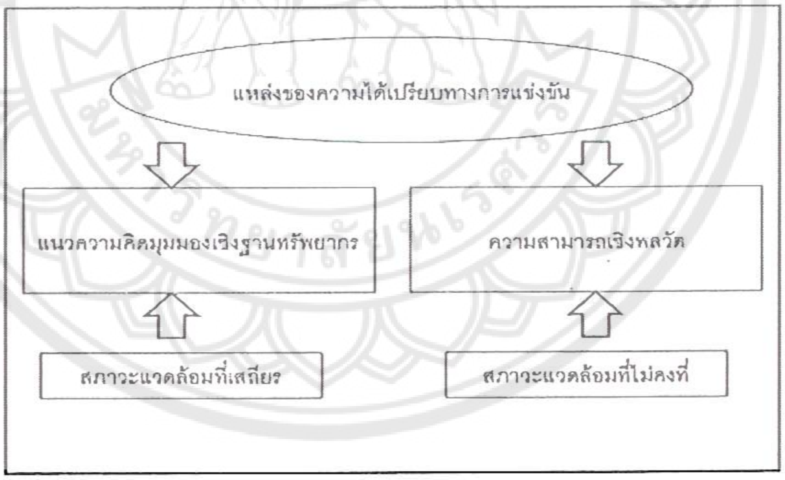
ความสามารถหลักขององค์กรเป็นเป็นส่วนที่สำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถหลักและความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะลดลง (Leonard – Barton, 1992) ในระดับสุดท้ายเป็นความสามารถเชิงพลวัต ที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง การบูรณาการ การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยน ทรัพยากร ความสามารถ และความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Collis (1994) ได้เสนอระดับของความสามารถในสองระดับ คือ ระดับของความสามารถเชิงพลวัตและความสามารถเชิงปฏิบัติการ ซึ่งความสามารถทั้งสองระดับนี้มีความสัมพันธ์กันโดยความสามารถเชิงปฏิบัติการเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นความสามารถพื้นฐานขององค์กร และถือว่าความสามารถเชิงปฏิบัติการเป็นความสามารถที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของความสามารถเชิงพลวัตที่อยู่ในระดับเหนือกว่า

ความหมายของความสามารถเชิงพลวัตในกลุ่มที่สองนั้น ได้กล่าวถึงการสร้าง การบูรณาการและการเรียนรู้ปรับปรุงความสามารถที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมที่คงที่หรือความรุนแรงของความเป็นพลวัตทางการตลาดน้อย เป็นกิจกรรมที่มีรูปแบบแน่นอนและสามารถเรียนรู้ได้ ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำ (Zollo and Winter, 2002) มีส่วนช่วยให้กิจการสามารถขยาย ปรับเปลี่ยนหรือสร้างความสามารถเชิงปฏิบัติการ (Winter, 2003) เป็นความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงและสร้างทรัพยากรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์ของคู่แข่งขันที่เปลี่ยนแปลง (Zahra and George, 2002) ความสามารถเชิงพลวัตสามารถแบ่งออกได้เป็นสองระดับ ในระดับแรกเป็นวิวัฒนาการของความสามารถเชิงพลวัตระดับจุลภาคที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร และในระดับที่สองเป็นวิวัฒนาการระดับมหาภาคเป็นความสามารถที่ถูกพัฒนาและสร้างความพร้อมที่จะแข่งขันกับตลาดเป็นสมรรถนะทางการตลาด

ความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นความสามารถพื้นฐาน (First – Order) ซึ่งมีความแตกต่างจากความสามารถเชิงปฏิบัติการ (Zero – Order) ความสามารถเชิงพลวัตมีการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง แต่ความสามารถด้านปฏิบัติการนั้นเป็นเพียงการรวบรวมทรัพยากรเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในระดับปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ การตลาดและการขาย หรือการผลิต (Zollo and Winter, 2002; Winter, 2003; Cepeda and Vera, 2007; พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557) ความสามารถเชิงปฏิบัติการนั้นสามารถนำองค์กรไปสู่กิจกรรมบนพื้นฐานเทคนิคที่เหมือนกันแต่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันเพื่อใช้ผลิตสินค้าและบริการในกลุ่มลูกค้าเดียวกัน (Wilden, et al., 2013) กิจการที่มีความสามารถเชิงปฏิบัติแต่ขาด

ความสามารถเชิงพลวัตจะเป็นเพียงองค์กรที่ผลิตและขายสินค้าเดิม ระดับเดิม กับลูกค้ากลุ่มเดิมตลอดเวลา (Winter, 2003) ในทางกลับกันความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการสร้างการพัฒนาความสามารถเชิงปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การปรับตัวของกระบวนการเพื่อบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว Helfat and Peteraf (2003) ความสามารถเชิงพลวัตไม่ได้มีผลโดยตรงต่อผลิตผลขององค์กรแต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงปฏิบัติการ

จากแนวความคิดต่างๆ จะเห็นว่าความสามารถเชิงพลวัต มีความหมายที่หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็น *พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการ การสร้างหรือการพัฒนาพื้นฐานทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่ตอบสนองต่อความเป็นพลวัตทางตลาดและรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน* ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างทรัพยากรหรือความสามารถ และความแปรผันของตลาดโดยการช่วยสร้างหรือพัฒนาทรัพยากรและความสามารถพื้นฐานที่จะได้มาซึ่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร การวางตำแหน่งของทรัพยากรทั้งหมดและการสร้างเส้นทางของความเชื่อและนิสัยที่เป็นพฤติกรรมมุ่งอนาคต



ภาพ 1 แหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา: ปรับปรุงจากแนวคิด Barney, 1991; Teece, et al., 1997 อ้างอิงใน พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตเริ่มเป็นที่รู้จักโดย Teece, Pisano and Shuen (1997) และในราวๆ ปี 1990 ความสามารถเชิงพลวัตเป็นที่สนใจอย่างมากในการทำวิจัยเชิงประจักษ์ด้วยสาเหตุที่ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการสร้าง การปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรและความสามารถของตนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ Eisenhardt and Martin (2000) ความเป็นพลวัตทางตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งความเป็นพลวัตของตลาดส่งผลกระทบกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง (Bitar and Somers, 2004; Andreeva and Chaika, 2006) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจากการที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเหมาะสมและการเรียนรู้เชิงพลวัต (Luo, 2000; Bergman, et al., 2004) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร (Shera and Lee, 2003) เป็นความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (Petroni, 1998) เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง (Wu, 2006) สอดคล้องกับ Wang and Ahmed (2007) ที่ได้อธิบายไว้ว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้จากการที่องค์กรมีความสามารถในการดูดซับความรู้ที่เป็นสิ่งใหม่ข้อมูลใหม่จากภายนอกและความสามารถในการปรับตัวให้สอดรับกับสภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดของ Oliver (2014) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตที่แสดงให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว Krzakiewicz (2013) และจะส่งต่อไปถึงความสำเร็จของกิจการ ซึ่งได้นำเสนอในตาราง 6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต และตาราง 7 งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 6 สรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

นักวิชาการ	ประเด็นแนวความคิด
Teece, Pisano, and Schuen (1997)	นำเสนอกรอบแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรและวิธีการของการสร้างความมั่งคั่งผ่านการดำเนินงานของกิจการภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการสามารถเกิดขึ้นได้จากกระบวนการที่สร้างความร่วมมือและมีการผสมผสานทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดเส้นทางแห่งวิวัฒนาการในการปรับตัวให้เกิดความได้เปรียบและการสืบทอดความได้เปรียบนั้น

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็นแนวความคิด
Osterloh and Frost (2000)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรให้เป็นสินทรัพย์ทางความรู้และให้เกิดการบูรณาการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
Eisenhardt and Martin (2000)	ได้ขยายความเข้าใจต่อจากแนวคิด RBV ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้อย่างไรโดยที่ Eisenhardt and Martin (2000) ได้อธิบายการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่ใช่แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการ แข่งขันในทางกลับกันความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นผลลัพธ์ของการที่องค์กรมีการใช้ความสามารถเชิงพลวัตที่รวดเร็วเหนือกว่าและชาญฉลาดกว่าคู่แข่งขันโดยที่คู่แข่งขันไม่สามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาหรือลอกเลียนแบบความสามารถนั้นได้
Luo (2000)	แนวทางที่จะทำให้บรรษัทข้ามชาตินั้นสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในสภาวะที่มีความผันผวนขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงพลวัตของกิจการในการขยายตัวระหว่างประเทศ ความสามารถเชิงพลวัตนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน 1) ความสามารถของสิ่งที่ครอบครองอยู่ (ทรัพยากรที่มีคุณภาพ) 2) ความสามารถในการนำไปใช้ (การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม) และ 3) ความสามารถในการยกระดับ (การเรียนรู้เชิงพลวัต) สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานใน การดำเนินกิจการระหว่างประเทศและมีลักษณะองค์กรที่เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีและความเป็นโลกาภิวัฒน์เป็นคุณลักษณะที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับกิจการ
Winter (2003)	นำเสนอว่าความสามารถเชิงปฏิบัติการเป็นความสามารถที่จะช่วยรักษากิจการไว้ในระยะเวลาแค่ช่วงหนึ่งเท่านั้น Winter (2003) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นจะเป็นส่วนที่ดำเนินการขยายพัฒนาปรับปรุงและสร้างความสามารถเชิงปฏิบัติการซึ่งความสามารถทั้งสองอยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็นแนวความคิด
Bitar and Somers (2004)	ความเป็นพลวัตของตลาดนั้นส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตต่อไปยังความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไรก็ตามความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ระยะเวลาการเกิดความสามารถเชิงพลวัตและความเป็นพลวัตของตลาดที่จะทำให้ความสามารถเชิงพลวัตสามารถสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นผลกระทบของความเป็นพลวัตของตลาดที่ส่งผลให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในปรับตัวให้เข้ากับความผันผวนของตลาด
Bergman, Jantunen and Saksa (2004)	เสนอกรอบแนวคิดเป็นรูปแบบของกระบวนการที่เป็นเครื่องมือทางการจัดการในการสร้างและแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) ในเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network)
Nielsen (2006)	ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกระบวนพื้นฐานในการสร้างทรัพยากรอันมีความรู้เป็นสิ่งที่ไหลเข้าสู่องค์กรและถูกสะสมไว้ใช้เมื่อองค์กรต้องการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่องค์ความรู้นี้จะถูกดึงมาใช้
Zahra, Sapienza and Davidsson (2006)	ความสามารถเชิงพลวัตถูกแยกออกจากความสามารถที่แท้จริงขององค์กร (Substantive Capabilities) และได้ถูกนำเสนอเป็นรายข้อดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและความสามารถที่แท้จริงเกิดขึ้นได้อย่างไร 2) ความรู้และทักษะขององค์กรทำหน้าที่อย่างไรในการเป็นตัวกลางระหว่างความสัมพันธ์ของทั้งสองความสามารถ 3) ผลกระทบจากอายุของกิจการมีผลต่อความรวดเร็วในการใช้ประโยชน์จากความสามารถเชิงพลวัตและระดับการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างไร และ 4) ความรู้ขององค์กรและความเป็นพลวัตของตลาดส่งผลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตได้อย่างไร
Andreeva and Chaika (2006)	ทฤษฎีทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาความสามารถเชิงพลวัตเพื่อที่จะอธิบายการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตถือเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพสูงแต่ยังมีความซับซ้อนที่ยังคงต้องค้นหาว่าอะไรคือจุดกำเนิดของความเป็นพลวัตของความสามารถ และต้องมีการดำเนินการอย่างไรให้เกิดการพัฒนา

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็นแนวความคิด
Easterby-Smith and Prieto (2008)	ได้อธิบายความแตกต่างขององค์กรที่ต้องเผชิญกับความเป็นพลวัต และความซับซ้อนของสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เป็นโลกาภิวัฒน์ Easterby-Smith and Prieto (2007) ให้ความสำคัญในสองด้านคือ บทบาทของความสามารถเชิงพลวัตและความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรในงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทั้งสองตัวแปร
Teece (2007)	ในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงหลักสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ที่พยายามอธิบายธรรมชาติและหลักพื้นฐานของความสามารถที่สำคัญต่อสมรรถนะของกิจการที่ยั่งยืนในสภาวะเศรษฐกิจแบบเปิดและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านนวัตกรรมและการเป็นโลกาภิวัฒน์ผ่านการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถทางการผลิต
Wang and Ahmed (2007)	ได้นำเสนอแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตและได้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อจุดเด่นของความสามารถเชิงพลวัตคือ ความสามารถในการดูดซับ (ความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ข้อมูลใหม่) และความสามารถในการปรับตัว (ความสามารถที่จะเข้าใจตลาด)
Menon (2008)	อธิบายแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ทำให้แนวความคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากร สมบูรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและได้แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ยังคลุมเครือเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตผ่านการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิวัฒนาการ ความหมายและคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตทำให้สามารถนำมาหาแนวทางในการทำวิจัยต่อในการของตัวชี้วัดของความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็นแนวความคิด
Krzakiewicz (2013)	ได้อธิบายแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตไว้ว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวความสามารถเชิงพลวัตนั้นต้องเป็นความสามารถที่สร้างนวัตกรรมใหม่ได้เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนจากทรัพยากรของกิจการ และในนวัตกรรมใหม่ความสามารถเชิงพลวัตต้องอาศัยการจัดการความรู้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยโดยมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัต
Oliver (2014)	พยามอธิบายการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านปัจจัยความสามารถเชิงพลวัต โดยการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรนั้นจะเกิดจากความสามารถในการเรียนรู้ผ่านมายังความสามารถเชิงพลวัตทางด้านการบริหารจัดการและส่งต่อไปถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ตาราง 7 สรุปแนวคิดงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัต

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
Petroni (1998)	กรณีศึกษา	งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของการสร้างความเป็นพลวัตและการฟื้นฟูกระบวนการในองค์กรด้านวิทยาศาสตร์ขนาด ใหญ่	กิจการในอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ	อธิบายผลที่เกิดขึ้นระหว่างโครงสร้างและส่วนประกอบของความสามารถเชิงพลวัตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อแสดงให้เห็นพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
Petroni (1998)	กรณีศึกษา	งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของการสร้างความเป็นพลวัตและการฟื้นฟูกระบวนการในองค์กรด้านวิทยา-วิศาสตร์ขนาดใหญ่	กิจการในอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ	อธิบายผลที่เกิดขึ้นระหว่างโครงสร้างและส่วนประกอบของความสามารถเชิงพลวัตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อแสดงให้เห็นพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนความสามารถเชิงพลวัต
Deeds, DeCarolis and Coombs (1999)	กรณีศึกษา	ศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กิจการในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าชีวะเคมี	อธิบายผลของอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้กับการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่
Shera and Lee (2003)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้ได้ทำการทดสอบการใช้การจัดการความรู้ส่งในการเสริมการทำงานของความสามารถเชิงพลวัต	ธุรกิจเอกชนในประเทศไต้หวัน	การจัดการความรู้ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความรู้ที่ได้รับจากภายนอกองค์กรส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถเชิงพลวัต
Daniel and Wilson (2003)	กรณีศึกษา	การศึกษานี้ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของความ สามารถเชิงพลวัตมีมีต่อการปรับเปลี่ยนรู้แบบการดำเนินธุรกิจออนไลน์	ธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรูปแบบธุรกิจออนไลน์ในสหราช-อาณาจักร	ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจแบบออนไลน์ต่อไปได้กลุ่มตัวอย่างได้อธิบายถึงสิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่เดิมและการหาทรัพยากรที่ขาด

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
				เข้ามาเพิ่มและสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนได้คือการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่เหมาะสม
Roy and Roy (2004)	กรณีศึกษา	การศึกษานี้เป็นการค้นหาความจริงจากการรวมตัวของ Hawlett Packard และ Compaq computer	HP และ Compaq สหรัฐอเมริกา	แสดงให้เห็นถึงการควบรวมทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัตที่ทำให้สมรรถนะเพิ่มขึ้นจากการควบรวม
Newbert (2005)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับการสร้างกิจการจากมุมมองทางด้านความสามารถเชิงพลวัต	ผู้ประกอบการรายใหม่ใน สหรัฐอเมริกา	การศึกษาพบว่าความเป็นพลวัตของตลาดส่งผลต่อกระบวนการการสร้างกิจการใหม่แต่ภายใต้สภาวะแวดล้อมดังกล่าวกรอบความสามารถเชิงพลวัตถูกนำไปศึกษาเพื่ออธิบายกระบวนการของการเกิดกิจการใหม่ที่จะทำให้อยู่รอดภายใต้สภาวะที่เป็นพลวัตทางตลาด
Prieto and Easterby-Smith (2006)	กรณีศึกษา	การศึกษานี้พยามที่จะอธิบายความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและอธิพลที่ส่งผลระหว่างกันและกัน	ธุรกิจเคมีภัณฑ์ในสหราช-อาณาจักร	อธิบายรูปแบบของความรู้ที่ส่งผ่านอิทธิพลทางสังคมที่สามารถเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
Marcus and Anderson (2006)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับสมรรถนะของธุรกิจด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานและสมรรถนะด้านการจัดการสภาวะแวดล้อม	ธุรกิจค้าปลีกอาหารในสหรัฐอเมริกา	พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในด้านการจัดการสภาวะแวดล้อม
Wu (2006)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลของการวิเคราะห์ทรัพยากรของกิจการ ความสามารถเชิงพลวัตและสมรรถนะภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต	ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไต้หวัน	พบว่าทรัพยากรของกิจการส่งผลต่อสมรรถนะผ่านกิจกรรมของความสามารถเชิงพลวัต และได้นำเสนอตัววัดสมรรถนะขององค์กรจากความรวดเร็วของนวัตกรรม ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด ประสิทธิภาพในการผลิต และความยืดหยุ่นในการผลิตของกิจการ
Mengue and Auh (2006)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้เป็นการศึกษาการเพิ่มคุณค่าให้เกิดความได้เปรียบโดยผ่านมุมมองทรัพยากรเชิงฐานและความสามารถเชิงพลวัต	ธุรกิจขนาดใหญ่ของออสเตเรียที่ดำเนินธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรม	พบว่าทิศทางตลาดสามารถเปลี่ยนเป็นความสามารถเชิงพลวัตได้เมื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นนวัตกรรม

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
Griffith, Noble and Chen (2006)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการกับทรัพยากรทางความรู้และความสัมพันธ์ของบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างทรัพยากรทางความรู้กับความสามารถเชิงพลวัตในการตอบสนองตลาด	ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา	การศึกษาพบว่าบทบาทของความเป็นผู้ประกอบการไม่ได้เป็นแค่สิ่งที่ทำให้เกิดการรวบรวมทรัพยากรทางความรู้เท่านั้นแต่ยังเป็นปัจจัยที่ทำการแปรผันทรัพยากรให้เป็นความสามารถเชิงพลวัต
Wu and Wang (2007)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนทรัพยากรให้กลายเป็นสมรรถนะและความสามารถเชิงพลวัตและการเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปรผันเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันและสมรรถนะทางการเงิน	บริษัทผู้ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีในประเทศไต้หวัน	ผลจากการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจสามารถแปลงทรัพยากรเป็นผลกำไรผ่านความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
Lee and Slater (2007)	กรณีศึกษา	การศึกษานี้เพื่อที่จะวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท Samsung Electronic	บริษัท Samsung Electronic บริษัทในเครือ Samsung Group	ความสำเร็จของบริษัทจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม แต่ต้องมีการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นความกล้าที่จะสู้และยอมรับความเสี่ยงในการลงทุนเป็นนโยบายที่มีประสิทธิที่จะทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเกิดการพัฒนาและสามารถประสบความสำเร็จได้
Cepeda and Vera (2007)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษานี้ได้อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความสามารถเชิงปฏิบัติการผ่านมุมมองการจัดการความรู้ที่แยกออกจากความสามารถเชิงพลวัต	ธุรกิจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศสเปน	ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผลของความสามารถเชิงพลวัตทำให้องค์กรสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นและองค์ความรู้ดังกล่าวเป็น เหมือนเสาร์หลักของความสามารถเชิงปฏิบัติการที่มีการพัฒนาให้สูงขึ้น
Parida (2008)	การวิจัยเชิงปริมาณ	ทำการศึกษาธุรกิจขนาดย่อมเพื่อค้นหาความสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ธุรกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความสามารถเชิงพลวัต แต่ไม่ได้ส่งผลถึงความเป็นผู้ประกอบการและสมรรถนะขององค์กรโดยตรงอย่างไรก็

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
				ตามความสามารถเชิงพลวัตยังส่งผลไปยังกลยุทธ์ของกิจการและสมรรถนะขององค์กรโดยที่ความเป็นผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะ
Lin, Wu and Binshan Lin (2008)	การวิจัยเชิงปริมาณ	ทำการสำรวจความสามารถเชิงพลวัตของแผนกวิจัยและพัฒนาที่จะส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม	ธุรกิจในประเทศไต้หวัน	พบว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่สามารถ อธิบายได้ว่าทำไมองค์กรสามารถตอบสนอง สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้และความสามารถเชิงพลวัตยังมีผลที่เป็นไปในทางบวกความสามารถด้านนวัตกรรมอีกด้วย
Dietmar, Sabina and Christina (2013)	กรณีศึกษา	มุ่งศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการส่งออกที่มีทรัพยากรขององค์กรที่จำกัด	ธุรกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศนิวซีแลน	ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถหลักในการรับรู้ถึงสภาวะตลาดเพื่อสร้างสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับโอกาสและเกิดการพัฒนาองค์ความรู้จนกลายเป็นกระบวนการที่สร้างนวัตกรรม
Lin and Wu (2014)	การวิจัยเชิงปริมาณ	มุ่งศึกษาบทบาทของความสามารถเชิงพลวัตกับมุมมองเชิงฐานทรัพยากรและค้นหาความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพยากรขององค์กรและ	ธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไต้หวัน	พบว่าทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณลักษณะที่เป็นคุณค่าหายากไม่สามารถลอกเลียนแบบและมีสิ่งมาทดแทนได้ (VRIN) ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตและทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
		ความสามารถเชิงพลวัตกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจการ		สูงขึ้น
Li and Liu (2014)	การวิจัยเชิงปริมาณ	มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน	พบว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นสมรรถนะของกิจการที่จะทำให้กิจการรับรู้ได้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่ช่วยในการตัดสินใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องซึ่งพบว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบมีนัยสำคัญโดยมีสภาวะแวดล้อมเชิงพลวัตเป็นแรงผลักดัน
Tangpinyoputtikhun (2009)	การวิจัยเชิงปริมาณ	ทำการศึกษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขัน	ธุรกิจร้านขายของขวัญในประเทศไทย	พบว่าความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะที่สามารถรับรู้โอกาสที่เกิดขึ้นและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะดังกล่าวนั้นเป็นมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในธุรกิจขายของขวัญ

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะการศึกษาวิจัย	ประเด็นในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลของการศึกษาวิจัย
พรสวัสดิ์ มงคลชัย อรัญญา (2557)	การวิจัยเชิงปริมาณ	ทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ธุรกิจอาหารส่งออกของประเทศไทย	ความสามารถเชิงพลวัตที่มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในด้านผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า

จากแนวคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นเปรียบเสมือนรากฐานของการศึกษาการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (Teece, et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Jacobides and Winter, 2012) งานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตนั้นยังไม่แพร่หลาย (Cepeda and Vera, 2007) การศึกษาที่ผ่านมาได้แบ่งความสามารถเชิงพลวัตออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกได้เสนอกระบวนการที่อธิบายลักษณะเฉพาะของกิจการที่สามารถอธิบายความสามารถเชิงพลวัตได้ กลุ่มที่สองได้เสนอคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้ทำการอธิบายกระบวนการสร้างความสามารถเชิงพลวัต

จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่ผ่านมายังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตทั้งในแง่ของการสรรหาทรัพยากรของกิจการให้เพียงพอ (Luo, 2000; Daniel and Wilson, 2003; Wu, 2006; Krzakiewicz, 2013) ทั้งในแง่ของการควบรวมกิจการที่มีทรัพยากรที่มีความสามารถคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร (Roy and Roy, 2004) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความมีสมรรถนะของทรัพยากรเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Wu, 2006; Mengue and Auh, 2006; Dietmar, et al., 2013; Lin and Wu, 2014) โดยความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป (Bitar and Somers, 2004; Newbert, 2005) ซึ่งการตอบสนองต่อสภาวะดังกล่าวถือเป็นลักษณะหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัต (Mengue and Auh, 2006; Lin, et al., 2008; Lin and Wu, 2014) จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่าความสามารถเชิงพลวัตถูกนำมาศึกษากับบริบทของธุรกิจในประเทศไทย

ซึ่งการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตที่มีคุณลักษณะของการเรียนรู้ การบูรณาการและการปรับเปลี่ยนนั้น เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ในอนาคต (พรสวัสดิ์ มงคลอรัญญา, 2557) จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนั้น ทำให้พบช่องว่างในการวิจัยที่จะทำการศึกษาวิจัยต่อยอดให้เกิดความชัดเจนขึ้นในเรื่องของความสามารถเชิงพลวัตที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในบริบทของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเนื้อสัตว์ของประเทศไทยในงานวิจัยนี้

ตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต

ในปัจจุบันพบการศึกษาเชิงประจักษ์มากมายที่นำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต คุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Wang and Ahmed, 2007) ด้วยเหตุผลที่ว่าคุณลักษณะดังกล่าวเป็นตัวอธิบายการปรับเปลี่ยนความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt and Martin, 2000) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถแบ่งคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตออกเป็น 2 กลุ่ม 1) ความสามารถในระดับบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะหลักของความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับและความสามารถด้านนวัตกรรม 2) คุณลักษณะด้านกระบวนการภายในองค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะมาช่วยสนับสนุนความสามารถในระดับบุคคลในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับองค์กร (Wang and Ahmed, 2007; Tangpinyoputtikhun, 2009b)

โอกาสทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นมาใหม่ได้อยู่เสมอแต่การที่องค์กรจะแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นมาได้นั้น ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัว (Chakravarthy, 1982) ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้น (Drnevich and Kriauciunas, 2010; Chatterji and Patro, 2014) ความสามารถในการปรับตัวถูกวัดออกมาด้วยมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านการติดตามพฤติกรรมผู้บริโภค การเฝ้าระวังคู่แข่งขัน การแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นรวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อที่จะตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Chakravarthy, 1982; Rothwell, 1994; Hooley, et al., 1992; Mehmet, 1997; Oliver, 2014) ดังแสดงให้เห็นในงานของ Zhou and Li (2010) ซึ่งได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 บริษัทในประเทศจีนสภาพเศรษฐกิจเกิดใหม่ ตลาดมีความผันผวน ความต้องการของตลาดมีความไม่แน่นอน โดยพบว่า ความสามารถในการปรับตัวนั้นเป็นลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างต้องทำการเฝ้าติดตามสภาวะภายนอกองค์กรทั้งจากคู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี

และยังต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อทำการตอบสนองอย่างทันท่วงที ต่อมา Lin et al. (2015) ได้ทำการศึกษา 264 กิจการในประเทศจีนซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมทางการแข่งขันอย่างรวดเร็วทำให้ความสามารถเชิงพลวัตมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยที่นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมดังกล่าว

อย่างไรก็ตามการพึ่งพาความรู้จากภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเพื่อนำมาผลิตสินค้าและบริการอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ดังเห็นได้จากวิวัฒนาการของกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Rothwell, 1994; Lin, et al., 2015) ที่ต้องอาศัยความรู้และแนวคิดต่างๆ จากภายนอกมากขึ้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาให้กับองค์กร และการที่จะนำเอาองค์ความรู้จากภายนอกมาได้นั้นองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะของความสามารถในการดูดซับ (Chatterji and Patro, 2014; Wliden and Gudergan, 2015) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถพื้นฐานที่องค์กรมีอยู่ในการที่จะเสาะหาและเห็นคุณค่าในการนำองค์ความรู้ใหม่ที่อยู่ภายนอก มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด (Zhou and Li, 2010) หรือช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรสูงขึ้น (Cohen and Levinthal, 1990; Zhong, et al., 2013; Ivan, et al., 2014; Wilden and Gudergan, 2015) โดยจากงานวิจัยของ Escribano, et al. (2009) ได้ทำการศึกษาธุรกิจในประเทศสเปน พบว่าความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กรยิ่งมีมากเท่าใด องค์กรก็จะสามารถนำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมออกมาได้อย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Verona and Ravasi (2003) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องช่วยฟัง มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ออกมาอย่างต่อเนื่องด้วยการที่องค์กรอาศัยความสามารถในการดูดซับองค์ความรู้จากภายนอก เข้ามาบูรณาการกับความรู้ที่อยู่ภายในองค์กรจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด โดยที่ Lin, et al. (2015) เชื่อว่าการบูรณาการองค์ความรู้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสามารถเชิงพลวัต

แต่อย่างไรก็ตามความสามารถที่ขาดไม่ได้คือความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง (Lawson and Samson, 2001) ความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นสามารถวัดได้หลายมิติ ทั้งกลยุทธ์ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม พฤติกรรมของคนในองค์กร กระบวนการทำงาน สินค้าและการแสวงหาตลาดใหม่ (Catherine,

2004) หรือวัดในรูปแบบของ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถและทรัพยากรการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างและระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการเทคโนโลยี (Lawson and Samson, 2001; Zhou and Li, 2010; Wilden and Gudergan, 2015) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นและสามารถที่จะอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงของตลาด (Leskovar – Spacapan and Bastic, 2007; Photis, 2006; Quintana – Garcia and Benavides – Velasco, 2004) ยิ่งองค์กรมีความสามารถด้านนวัตกรรมมากขึ้นเท่าใดก็จะส่งผลให้ความสามารถเชิงพลวัตมากขึ้นไปด้วย (Lanzonick and Prencipe, 2005)

จากลักษณะที่สำคัญของความสามารถเชิงพลวัตที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้มีการอธิบายลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่มีความแตกต่างกันออกไป Chakravarty (1982) และ Zott (2003) ได้กำหนดให้ความสามารถในการจัดการวัตถุดิบของกิจการเป็นหนึ่งในคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต โดยที่กระบวนการจัดการวัตถุดิบนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งวัตถุดิบและการบริหารต้นทุนรวมถึงด้านเวลาให้ทันท่วงที ซึ่งจะคล้ายกับความสามารถในด้านการรักษาความสัมพันธ์ (Mehmet and Gordon, 1997; Protogerou, et al., 2011) ที่เสนอคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตในด้านการรักษาความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่างๆ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นลูกค้าเป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งต้องใช้รวดเร็วในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว (Rothwell, 1994; Protogerou, et al., 2011)

ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตนั้นสามารถสรุปได้ ดังตาราง 8 ตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต

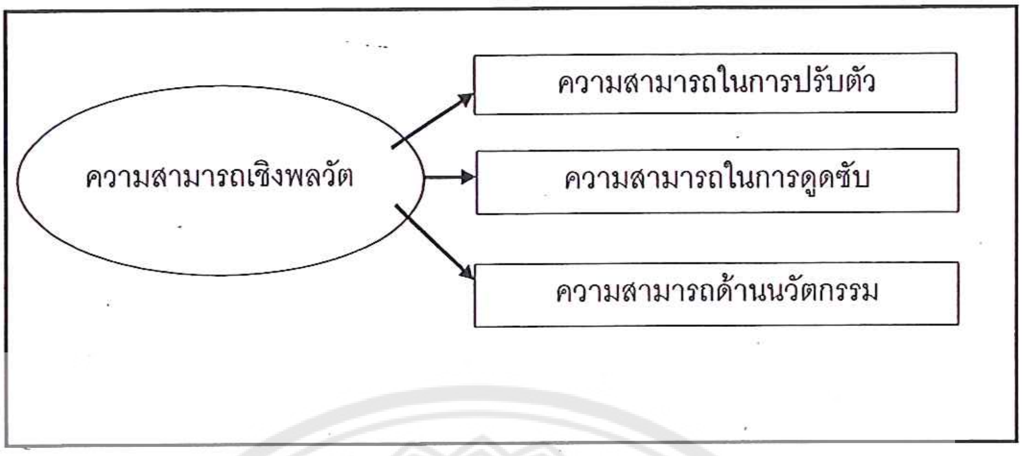
ตาราง 8 ตัวชี้วัดความสามารถเชิงพลวัต

	Author (year)	Indicators								
		ความสามารถในการปรับตัว	ความสามารถในการจัดการวัตถุดิบ	ความ สามารถในการเป็นผู้ประกอบการ	ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์	ความสามารถในการดูดซับ	ความ สามารถในการบูรณาการ	ความสามารถในการตอบสนอง	ความสามารถในการเรียนรู้
1	Chakravarthy (1982)	X	X					X		
2	Mehmet and Gordon (1997)	X				X	X		X	
3	Hooley et al. (1992)	X					X			
4	Cohen and Levinthal (1990)	X					X			
5	Rothwell (1994)						X		X	
6	Zott (2003)		X		X					
7	Leskova - Sacapan and Bastic (2007)			X	X					
8	Zhou and Li (2010)	X			X		X			X
9	Drnevich and Kriauciunas (2010)	X			X					
10	Protogerou et al. (2011)					X			X	X
11	Chatterji and Patro (2014)	X					X			
12	Teece (2014)				X					
13	Oliver (2014)	X								
14	Gao and Tian (2015)					X				
15	Wliden and Gudergan (2015)				X		X			
16	Lin, Su and Higgins (2015)	X				X	X	X		

จากการสรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะความสามารถเชิงพลวัตข้างต้นพบว่างานวิจัยที่ผ่านมามีการกำหนดตัววัดความสามารถเชิงพลวัตที่หลากหลายผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Brown (2009) ที่ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting ว่าตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการคำนึงถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950)

จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะหลักคือ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับ และความสามารถด้านนวัตกรรม (Lawson and Samson, 2001; Photis, 2006; Leskovar – Spacapan and Bastic, 2007; Quintana – Garcia and Benavides – Velasco, 2004; Zhou and Li, 2010; Wilden and Gudergan, 2015; Tangpinyoputtikhun, 2009b) โดยที่ความสามารถในการปรับตัวนั้นเป็นความสามารถในรับรู้และการวิเคราะห์อธิบายถึงโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อสภาวะทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงนั้น (Chakravarthy, 1982; Rothwell, 1994; Hooley, et al., 1992; Drnevich and Kriauclunas, 2010; Chatterji and Patro, 2014; Oliver, 2014; Zhou and Li, 2010; Lin, et al., 2015) ความสามารถในการดูดซับเป็นความสามารถของกิจการในการจำแนกและจดจำคุณค่าองค์ความรู้ต่าง ๆ จากภายนอกเพื่อมาปรับใช้กับการดำเนินงานของกิจการในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Rothwell, 1994; Lin, et al., 2015; Chatterji and Patro, 2014; Wilden and Gudergan, 2015; Zhou and Li, 2010; Zhong, et al., 2013; Ivan, et al., 2014; Wilden and Gudergan, 2015) และสุดท้ายคุณลักษณะด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นความสามารถที่จะสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการแม้กระทั้งตลาดและเทคโนโลยีที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น (Lawson and Samson, 2001; Photis, 2006; Leskovar – Spacapan and Bastic, 2007; Quintana – Garcia and Benavides – Velasco, 2004; Zhou and Li, 2010; Wilden and Gudergan, 2015)

ซึ่งในงานวิจัยนี้พิจารณาว่าความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับและความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สามารถจะอธิบายคุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตได้ โดยที่ลักษณะเด่นของความสามารถทั้งสามนั้นเป็นสิ่งที่สนับสนุนแนวความคิดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งสรุปได้เป็นแผนภาพ 2 รูปแบบการวัดความสามารถเชิงพลวัต



ภาพ 2 รูปแบบการวัดความสามารถเชิงพลวัต

หมายเหตุ: หมายถึง ตัวแปรแฝง หรือตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง

หมายถึง ตัวแปรที่วัดได้หรือตัวแปรสังเกตได้

หมายถึง ตัวแปรในวงกลม วัดได้จากตัวแปรในสี่เหลี่ยม

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

เมื่อศึกษาและกำหนดรูปแบบการวัดความสามารถเชิงพลวัต และในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันตามลำดับ

แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

Barlett and Ghoshal (2002) การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้นั้นต้องอาศัยองค์ความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์กรในการเชื่อมโยงความรู้กับความสามารถเข้าด้วยกันจะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้แพ้กับผู้ชนะในอุตสาหกรรม Teece (2014) ภายใต้การประสานกระบวนการ (Orchestration Processes) ทั้งในเรื่องของการรับรู้การเห็นคุณค่าและการสร้างสิ่งใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการสร้างความสามารถเชิงพลวัตกับทรัพยากรให้เกิดขึ้นด้วยกัน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

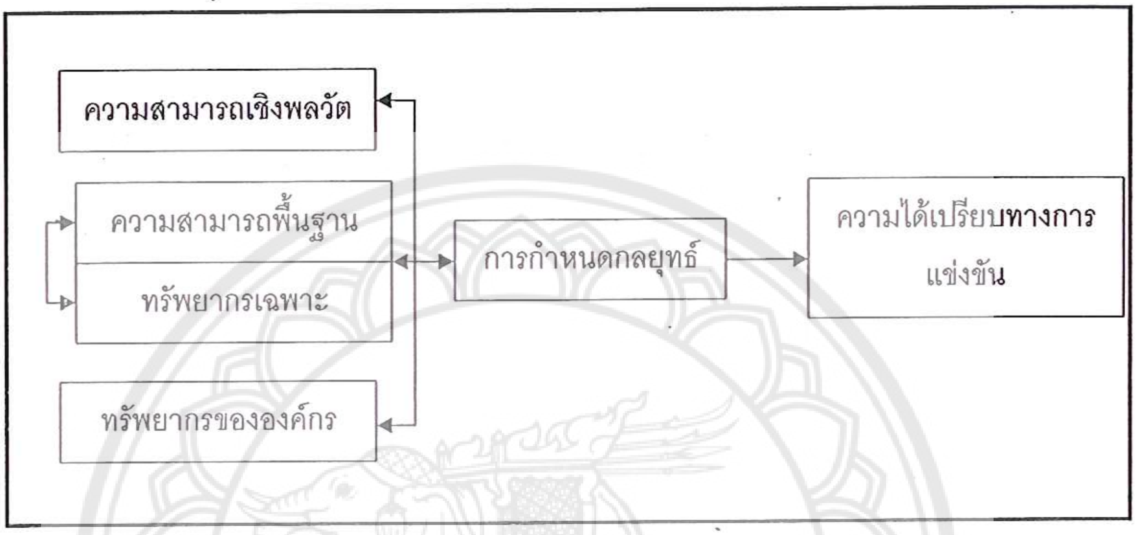
ความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่สามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรได้ด้วยตัวเอง แต่ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Daniel and Wilson, 2003; Roy and Roy, 2004) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหรือแสวงหาทรัพยากรและความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตได้ (Daniel and Wilson, 2003; Krzakiewicz, 2013; Tangpinyoputtikhun, 2009b) เพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต (Li and Liu, 2014)

โดยทรัพยากรนั้นต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ เป็นทรัพยากรที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Luo, 2000) ลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณภาพในเชิงธุรกิจนั้น ทรัพยากรต้องประกอบไปด้วยความสามารถ (Day and Wensley, 1988) ที่มีความพร้อมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับเปลี่ยน โดยความสามารถนั้นต้องเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ (Griffith and Harvey, 2004; Griffith, et al., 2006) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบและความสำเร็จของกิจการในอนาคต (Griffith and Harvey, 2004; Griffith, et al., 2006; Dietmar, et al., 2013; Wu and Olk, 2014)

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของทรัพยากรทางด้านความรู้นั้นถือเป็นความสามารถขององค์กรชนิดหนึ่งที่เมื่อใดกิจการมีเหนือคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวก็สามารถอธิบายได้ตามแนวคิด VRIN (Barney, 1991) งานวิจัยของ Deeds, et al. (1999) แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรที่ควรจะไปพร้อมกับความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งต่อมาทรัพยากรด้านความรู้นั้นได้ถูกกว่าถึงในลักษณะของการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางธุรกิจและเทคโนโลยี และทำนำทรัพยากรและกิจกรรมสร้างให้เกิดนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น (Teece, 2007) องค์ความรู้ขององค์กรนั้นถือเป็นหนึ่งองค์ประกอบของทรัพยากรและอยู่ในระดับเดียวกับความสามารถเชิงพลวัตโดยสองปัจจัยนี้ต้องถูกสร้างไปพร้อมๆ กัน ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีและทรัพยากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นเดียวกัน (Teece, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตกับทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กร (Griffith, et al., 2006; Xu, et al., 2013) ในการขับเคลื่อนให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Rindova and Kotha, 2001) โดยการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพขององค์กรที่จะนำไปสู่

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการหรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นดังกล่าว (Newey and Zahra, 2009; Barreto, 2010) เพื่อ Oliver (2014) นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ



ภาพ 3 กรอบแนวคิดโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต

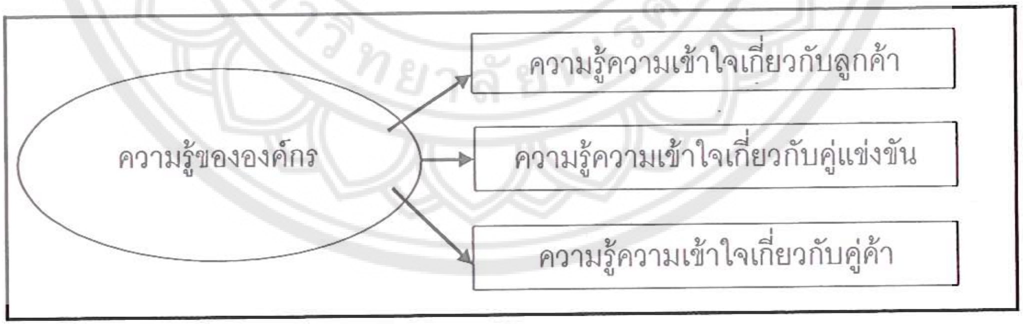
ที่มา: ปรับปรุงจากแนวคิดของ Teece, 2014

ทรัพยากรและลักษณะขององค์ความรู้ขององค์กร

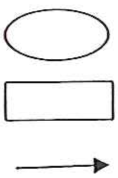
แนวคิดมุมมองเชิงฐานทรัพยากรเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงลักษณะของทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Asset) กับทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ภายในมุมมองของทรัพยากรที่เป็นเรื่องของความสามารถและความรู้ขององค์กรนั้นได้จัดอยู่ในลักษณะของทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Barney, 1991) ดังที่ได้กล่าวถึงลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตข้างต้นนั้น ความสามารถเชิงพลวัตมีลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการสร้างองค์ความรู้ที่ Nonaka (1994) ได้อธิบายไว้ในเรื่องของความการสร้างองค์ความรู้ (Nonaka's Theory of Knowledge Creation) โดยที่ลักษณะของความรู้นั้นมีสองลักษณะด้วยกัน 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกสั่งสมไว้ในแต่ละบุคคลจากประสบการณ์ สัญชาติญาณหรือพรสวรรค์ของแต่ละคนที่ไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยง่ายบางครั้งถูกอธิบายว่าเป็นความรู้ที่เป็นนามธรรม 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดและอธิบายได้ด้วยวิธีต่างๆ สามารถอธิบายได้ว่าเป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรม

ทรัพยากรขององค์กรในแง่ขององค์ความรู้นั้นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่องค์กรรับรู้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การสร้างองค์ความรู้ขององค์กรในการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Knight, 2002) ความรู้ความเข้าใจนั้นต้องประกอบไปด้วยความรู้ความเข้าใจในลูกค้า (Griffith and Harvey, 2004; Xu, et al., 2013) เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะดำเนินการให้อยู่รอดได้นั้นความเข้าใจในลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญทั้งทางด้านพฤติกรรมการบริโภค ลักษณะการดำเนินชีวิตและความต้องการ เพื่อกิจการจะได้สร้างการตอบสนองให้ตรงกับลักษณะของลูกค้า (Griffith, et al., 2006; Lecuona and Reitzig, 2014; Wu and Olk, 2014) ในอีกด้านหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (Wu and Olk, 2014) กิจการขาดไม่ได้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารการเคลื่อนไหวของคู่แข่งขันทั้งกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Mengue and Auh, 2006) สินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้นรวมถึงอัตราการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งรายใหม่ในตลาด (Lecuona and Reitzig, 2014; Griffith and Harvey, 2004) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า นั้นด้านคู่ค้านั้นเป็นปัจจัยทางด้านต้นทุนของกิจการ (Xu, et al., 2013; Dietamr, et al., 2013; Lecuona and Reitzig, 2014)

ซึ่งในงานวิจัยนี้พิจารณาว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขันและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้าเป็นสิ่งที่สามารถจะอธิบายคุณลักษณะของความรู้ขององค์กรได้ โดยที่ลักษณะเด่นของความรู้ทั้งสามนั้นเป็นสิ่งที่สนับสนุนแนวความคิดทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กร ซึ่งสรุปได้เป็นแผนภาพ 3 รูปแบบการวัดความสามารถเชิงพลวัต



ภาพ 4 รูปแบบการวัดความรู้ขององค์กร



หมายเหตุ: หมายถึง ตัวแปรแฝง หรือตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง

หมายถึง ตัวแปรที่วัดได้หรือตัวแปรสังเกตได้

หมายถึง ตัวแปรในวงกลม วัดได้จากตัวแปรในสี่เหลี่ยม

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

เมื่อศึกษาและกำหนดรูปแบบการวัดความรู้ขององค์กร และในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและแนวคิดความสำเร็จของธุรกิจตามลำดับ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบเป็นแนวคิดที่ต้องใช้การเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม (Forsman, 2004) ส่วนความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการที่กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นความสามารถของกิจการ หรือสมรรถนะของกิจการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรที่มีเหนือกว่าคู่แข่งขัน (Mooney, 2007) ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถมองได้หลายด้าน ทั้งทางด้านระบบการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า การบริการที่เป็นเลิศกว่า การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าและที่สำคัญคือการสร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า (Barney, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับ Analoui (2007) โดยได้อธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ว่า องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นจะต้องเกิดจากการที่องค์กรได้สร้างและเสนอในสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นค่านิยมหรือคุณค่า ทั้งในด้านของตัวสินค้าหรือด้านบริการ รวมทั้งในส่วนขององค์กรให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า โดยองค์กรจะต้องทำการเลือกหรือเจาะตลาดที่มีชั้นเชิง เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น รวมทั้งการที่องค์กรแสดงให้คู่แข่งขันเห็นว่าองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายและจุดยืนที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้ตลอดเวลา โดยการบูรณาการการจัดการทรัพยากรและความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญที่มีคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษของกลุ่มกิจกรรมในองค์กรธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าที่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันอย่างถาวร

ทั้งนี้ Wernerfelt (1984) ได้เสนอแนวคิดและทิศทางในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การบริหารและการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการมององค์กรแบบมุมมองเชิงฐานทรัพยากร ซึ่งแนวคิดนี้จึงเปรียบเสมือนการสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรกับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (Barney, 1991) ต่อมา Porter (1985) ได้เสนอแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำกำไรของภาคอุตสาหกรรมทั้ง 5 ด้าน คือ 1) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Threat of new Entrants) 2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) 3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) 4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes Product) และ 5) ความรุนแรงของ

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among current competitors) แนวคิดของ Porter (1985) นี้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นหลัก นั่นคือองค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งการแข่งขันที่ชัดเจนภายใต้สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นๆดำเนินธุรกิจอยู่

วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบนั้นเป็นแนวคิดที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ (Forsman, 2004) ส่วนความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการที่องค์กรหนึ่งมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นในตลาดใดตลาดหนึ่ง หรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง (Hu, 1995) ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถอธิบายถึงการที่องค์กรมีสิ่งที่เหนือกว่าทั้งทางด้านทักษะ ความชำนาญและทรัพยากรรวมถึงตำแหน่งที่เหนือกว่าในตลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขันเพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น (Lewis and Littler, 1999) อันเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Boynton and Zmud, 1984; Hall, 1980)

ขอบเขตแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อธิบายไว้ 2 ด้านหลักคือด้านลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันและด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ Alderson (1985) ได้ให้ความสำคัญกับความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างของกิจการ ลักษณะของความได้เปรียบด้านความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นต้องเป็นสิ่งที่มีความโดดเด่นในสายตาของผู้ซื้อ (Conner, 1991) โดยที่ Hoffman (2000) และ Byrd and Turner (2000) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงลักษณะที่แตกต่างนั้นต้องเป็นลักษณะที่คู่แข่งขันลอกเลียนแบบไม่ได้หรือยากที่จะลอกเลียนแบบ และ Henderson (1983) ต้องตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่งขัน หรือ Hall (1980) การที่กิจการสามารถบริหารต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม Conner (1991) เพื่อเสนอขายสินค้าหรือบริการที่ถูกกว่าคู่แข่งขันรายอื่น

ในด้านการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น Ghemawat (1986) ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร ด้านตลาด ลูกค้า การเกิดของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมและการเข้าถึงทรัพยากรของกิจการ Day and Wensley (1988); Newbert (2008) สภาวะแวดล้อมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ การเข้าถึงทรัพยากรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถในการการแข่งขันและสามารถพัฒนาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า Prahald and Hamel (1990) ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา Dierickx and Cool (1989) โดยที่ลักษณะของทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถหรือยากที่ลอกเลียนแบบได้ซึ่งสอดคล้องกับ Ray and Barney (2004) ที่ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของทรัพยากรที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าว สามารถสรุปวิวัฒนาการเกี่ยวกับแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ในตาราง 9 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 9 วิวัฒนาการและขอบเขตแนวคิดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Alderson (1965)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่บนพื้นฐานของความได้เปรียบด้านความแตกต่างใน 3 ด้านคือ ความแตกต่างด้านเทคโนโลยี กฎหมายและภูมิศาสตร์ โดยมีกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ การวางกลยุทธ์ในการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสร้างแรงดึงดูดและการสร้างความแตกต่าง
Hall (1980)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการจากการที่กิจการสามารถสร้างความแตกต่างหรือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้
Henderson (1983)	การที่กิจการมีสิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน เป็นกิจการที่มีความรวดเร็วในการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งขั้น
Porter (1985)	เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการผ่านแนวความคิดห่วงโซ่คุณค่า "Value Chain"
Ghemawat (1986)	ได้อธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้นั้นเกิดจากขนาดของตลาด ความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรลูกค้าและความยากที่จะเกิดคู่แข่งขันรายใหม่
Day and Wensley (1988)	การที่กิจการมีความทักษะและทรัพยากรที่เหนือกว่าคู่แข่งขันหรือแม้แต่ลูกค้าเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันกับกิจการ
Dierickx and Cool (1989)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความยากที่จะมีสิ่งที่จะมาทดแทนทรัพยากรของกิจการหรือการที่จะลอกเลียนแบบทรัพยากรที่กิจการมีอยู่
Prahalad and Hamel (1990)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นผลจากความสามารถขององค์กรในการแปลงทรัพยากรและทักษะที่กิจการมีอยู่ ให้กลายเป็นสมรรถนะในการปรับตัวในการตอบสนองสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
Barney (1991)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากทรัพยากรของกิจการที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบยากและไม่มีสิ่งที่มาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ตาราง 9 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย (ปี)	แนวความคิด
Conner (1991)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่กิจการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นในสายตาของผู้ซื้อ หรือขายผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งขัน
Peteraf (1993)	สภาวะที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นจะประกอบไปด้วยการที่กิจการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเหนือกว่าและมีอยู่อย่างจำกัดในสภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างสมบูรณ์แบบและมีอยู่อย่างจำกัด
Day and Nedungadi (1994)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการที่กิจการตอบสนองสภาวะแวดล้อมที่ขึ้นอยู่กับการตอบสนองด้านการเน้นลูกค้าหรือเน้นคู่แข่งขัน
Hoffman (2000)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นผลของการสร้างความแตกต่างของกลยุทธ์ที่ดำเนินไป โดยที่ความแตกต่างนั้นคู่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
Byrd and Turner (2001)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นสามารถเกิดขึ้นได้หลายมุมมอง ทั้งทางด้านความได้เปรียบด้านนวัตกรรม ความได้เปรียบทางด้านจุดขายทางการตลาด และความได้เปรียบที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
Chuang (2004)	การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันองค์กรต้องอาศัยฐานความรู้ที่ถูกสั่งสมและพัฒนา
Newbert (2008)	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างทรัพยากรและสมรรถนะขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันแสดงให้เห็นว่าแนวความคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นได้ถูกกล่าวถึงในแง่ของการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในแง่ของการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นสามารถอธิบายได้ว่าเกิดจากสภาวะแวดล้อมที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในส่วนของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถเกิดจากสภาวะของตลาด ลูกค้าและความยากที่จะเกิดคู่แข่งรายใหม่ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมดังกล่าว (Ghemawat, 1986) การปรับตัวขององค์กรนั้นต้องอาศัยทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร (Day and Wensley, 1988) ที่สามารถสนองตอบสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ทั้งในด้านของความต้องการของลูกค้าและสภาวะการแข่งขัน (Day and Nedungadi, 1994) โดยที่ทรัพยากรและความสามารถนั้นต้องมีคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน (Day and Wensley, 1988; Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993) และมีการทำงานร่วมกันระหว่างทรัพยากรและสมรรถนะขององค์กร (Newbert, 2008) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านของการสร้างความแตกต่าง (Alderson, 1965; Henderson, 1983; Hoffman, 2000; Li and Zhou, 2010) และการมีต้นทุนที่ต่ำ (Hall, 1980; Wagmer, 2006; Li and Zhou, 2010) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต (Zahavi and Lavie, 2013; Chae, et al., 2014) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะนำมาซึ่งคำสำเร็จขององค์กรต่อไป

ตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภายใต้กระแสความเป็นโลกาภิวัตน์ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ และนำกลยุทธ์ในการแข่งขันไปปฏิบัติ (Porter, 1980) ความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำไปใช้ โดยการบริหารประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นส่วนที่สนับสนุนการบริหารงานของเจ้าของกิจการ จะสะท้อนให้เห็นแนวโน้มที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในนวัตกรรมขององค์กร การที่มีบทบาทร่วม การค้นคว้าวิจัย ความเสี่ยงในธุรกิจ การเป็นอิสระและพฤติกรรมการแข่งขันอย่างรุนแรงผลที่ได้รับคือความสำเร็จในเป้าหมายของกลยุทธ์

การที่ธุรกิจส่งเสริมให้มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายสามารถสนับสนุนให้มีต้นทุนต่ำ การสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือสามารถปรับใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือกลยุทธ์ทั้งสามอย่างที่จะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน (เช่น การขนส่งภายในประเทศ การตลาด หรือกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ การพัฒนาเทคโนโลยี) Porter ได้เสนอ 3 แนวทางของกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งขันได้แก่ต้นทุนที่ต่ำ (Low-Cost) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะ (Focus) ธุรกิจขนาดเล็กจะดำเนินการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างความเฉพาะเจาะจงของตัวผลิตภัณฑ์ ขึ้นอยู่กับขนาดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ (Porter, 1980) ในกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาองค์กรต้องมีประสิทธิภาพในการควบคุมการจัดซื้อ การควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนด้านแรงงานและต้นทุนการกระจายสินค้า ผลสำเร็จในการปรับปรุงการผลิตอย่างต่อเนื่อง ต้นทุนด้านแรงงานและต้นทุนช่องทางการจัดจำหน่าย และการใช้ประโยชน์จากเงินลงทุนให้มีประสิทธิภาพ (Chandler and Hanks, 1994) การริเริ่มโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยนำทิศทางไปข้างหน้าและการควบคุมราคาอย่างเคร่งครัด ในทางตรงข้ามกลยุทธ์ในการแข่งขันเกี่ยวกับความแตกต่างของตัวสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่มี

คุณภาพ นวัตกรรมใหม่ๆ และในการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในการบริหารลูกค้า ตลาดสินค้าแนวใหม่ การออกแบบของนวัตกรรมใหม่ๆ และสินค้าตามความต้องการของตลาด กลยุทธ์ด้านราคาที่เสนอให้กับลูกค้า ในการแข่งขันด้านราคาที่ต่ำกว่าจะต้องไม่ลดคุณภาพและบริการ เพราะกลยุทธ์นี้ต้องการราคาที่ต่ำที่สุด และความเป็นไปได้ในการลงทุนและจำเป็นต้องมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง ความหลากหลายของตัวสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน (Leonidou, et al., 2013)

กลยุทธ์ทั้งสามสามารถนำมารวมกันเพื่อให้การดำเนินกิจการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Wright, 1987; Leonidou, et al., 2013) ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะต้องพิจารณาเลือกกลยุทธ์ การที่จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำราคาที่ต่ำและการสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์ที่ได้เปรียบของบริษัทใหญ่ ทั้งในแง่ของต้นทุนของวัตถุดิบ การเข้าถึงเทคโนโลยีสัดส่วนของกำไรและช่องทางการกระจายสินค้า และการขยายตัวของสัดส่วนการตลาดถึงแม้ว่าบริษัทเล็กๆ จะมีสินค้าที่มีนวัตกรรมที่ดี การออกแบบสินค้าที่แตกต่าง หรือสินค้าที่มีคุณภาพดีอาจจะปรับกลยุทธ์ได้รวดเร็ว และยังคงติดต่อลูกค้าอย่างใกล้ชิดฉะนั้น การรวมเอากลยุทธ์ผู้นำด้านราคาและความแตกต่างต้องดูที่ความเหมาะสม สถานการณ์ของการเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำของบริษัทเล็กเป็นไปได้ยาก เพราะไม่สามารถที่จะทำกำไรได้มาก และด้วยเหตุนี้ราคาที่ขายจึงมีโอกาสเป็นไปได้น้อยที่จะต่ำกว่าคู่แข่งขันได้และจะไม่พบบ่อยนักในการใช้กลยุทธ์ในด้านราคาที่ต่ำในบริษัทเล็ก (Ibrahim, 1993)

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ จะประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานด้านการเงินโดยมีผลของโครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง (Singh, 2012) การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนที่เข้มงวด มีการควบคุมการเงินผ่านทางการทำงบประมาณ และมีการตั้งเป้าหมายด้านปริมาณ (Porter, 1980; Grant, 1991b) ซึ่งการให้ความสำคัญเรื่องต้นทุนที่ต่ำจะมุ่งความสนใจไปที่การดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วๆ ไปการพยายามที่จะลดต้นทุน (เช่น ลดขนาดขององค์กร) มีความ จำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรแต่ความพยายามที่จะลดต้นทุนจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Seangaram, 2000; Anatan, 2014) ความสำเร็จของการลดต้นทุน จะต้องเพิ่มผลผลิตหรือลดปัจจัยนำเข้า (ค่าแรงงานและวัตถุดิบ) และเพิ่มผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำออก (Camison and Villar-Lopez, 2011) ให้เกิดการสูญเสียในระหว่างการผลิตให้ต่ำลงที่สุด การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) หรือปรับปรุงแบบไม่ต่อเนื่อง (ขบวนการปรับปรุงระบบ) แล้วแต่กรณี จุดมุ่งหมายอยู่ภายในองค์กร และเป้าหมายในการลดต้นทุนเป็น

การปรับปรุงเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาดในด้านราคาโดยทางอ้อม ตลอดไปถึงผลของความน่าเชื่อถือหรือราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งการลดต้นทุนจะส่งผลไปยังระดับล่างโดยตรง ค่าใช้จ่ายที่สามารถลดต้นทุนได้ขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพและความสามารถของการลดต้นทุน (Campanella, 1990; Bohan and Horney, 1991; Roland, et al., 1995; Tuan and Yoshi, 2010) และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งจะนำไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ตลอดไปจนถึงขบวนการในการผลิตสินค้าอื่นๆ ต่อไป (Roland, et al., 2002)

2. ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง เป็นที่ยอมรับว่าความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ในมุมมองของผู้ซื้อ ตลาดที่แตกต่างกันระหว่างตัวผลิตภัณฑ์ และบริการของกิจการกับคู่แข่งขัน กิจการจะประสบผลสำเร็จในการสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ จะต้องมีลักษณะเฉพาะของตัวผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การขายที่ได้ในราคาที่สูงกว่าตลาด (Hoffman, 2000; Tuan and Yoshi, 2010; Abbas Al-alak and Tarabieh, 2011) กลยุทธ์ของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ และความต้องการที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขัน จะเป็นอุปสรรคป้องกันไม่ให้คู่แข่งขันรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ (Hoffman, 2000) การสร้างความแตกต่างนี้จะเป็นผลของความแตกต่างด้านราคาต้นทุนของตัวผลิตภัณฑ์และราคาขายที่เพิ่มขึ้น โดยเหตุนี้การเปรียบเทียบราคาสินค้าของผู้ลูกค้า และการอ่อนไหวต่อราคาสินค้านั้นจะลดลง สุดท้ายบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ดีก็จะประสบความสำเร็จพร้อมทั้งการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า และจะเป็นกำแพงป้องกันการเผชิญหน้าด้านธุรกิจของคู่แข่งขัน (Porter, 1985; Leonidou, et al., 2013)

โดยที่การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม (Innovation Differentiation) การออกแบบเพื่อประโยชน์ใช้สอยหรือการใช้งานที่เหนือชั้นกว่าคู่แข่งขัน (Camison and Villar-Lopez, 2011) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์การมองการณ์ไกลและความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง (Beal and Yasai-Ardekani, 2000)

Beal and Yasai-Ardekani (2000) อธิบายถึงการสร้างความแตกต่างด้านการตลาด (Marketing Differentiation) การสร้างความแตกต่างผ่านกระบวนการด้านการตลาดได้สร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นในจิตใจของลูกค้าปัจจุบันหรืออนาคตว่าบริษัท มีผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง แม้ว่าการสร้างความแตกต่างนั้นอาจเป็นเพียงการแตกต่างภายนอก ความสามารถและทักษะในการสร้างแรงจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้า บางทีก็ไม่มีความแตกต่างในแง่ของผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานเอกลักษณ์ของสินค้าที่ลูกค้ามองเห็นซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความชอบเป็นส่วนตัวจากประสบการณ์

ที่ผ่านมาในแง่ของการใช้เทคนิคการทำตลาดและการส่งเสริมการขาย ข่าวสารที่ลูกค้าได้รับจะถูกถ่ายทอดผ่านโฆษณาและการส่งเสริการขายที่พบเห็นโดยทั่วไป ที่ถูกพัฒนาขึ้น ดังนั้นองค์กรที่จะประสบการณ์ในด้านการตลาดจะมุ่งเน้นไปที่แหล่งทรัพยากรของบริษัทโดยสร้างภาพลักษณ์อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์นั้นๆ พร้อมบริการที่เสนอขาย โดยจะถูกคาดหวังว่าจะมีผลการดำเนินงานในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น

การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ (Quality Differentiation) Garvin (1984) และ Dean and Evans (1994) เสนอแนะว่า ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมต้องมีมิติด้านคุณภาพอย่างน้อยแปดประการ คือ มีความสวยงาม เชื่อถือได้ ตรงกับคำโฆษณา มีความทนทาน สามารถให้บริการหลังการขาย มีลูกเล่นมาก ใช้งานได้ดี และมีคุณภาพดี มิติดังกล่าวส่วนใหญ่แล้วมักมุ่งเน้นไปที่การออกแบบของผลิตภัณฑ์ขั้นตอนสุดท้ายซึ่งเป็นความรับผิดชอบบนพื้นฐานผู้ออกแบบ Dean and Evans (1994; Ussahwnichakit, 2012; Anatan, 2014) ยิ่งกว่านั้นการวางมาตรฐานด้านคุณภาพและการพัฒนาตัวสินค้า พร้อมทั้งกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นและคุณภาพของสินค้านั้น (Ghosh, 2013)

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ แตกต่างจากกลยุทธ์การลดต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม กล่าวคือผู้ที่จะมุ่งเน้นเฉพาะจะเลือกทำบางส่วนหรือกลุ่มของอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะการปรับแต่งกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับตัวของสินค้าและบริการส่วนนั้นๆ (Dess and Davis, 1984) จะสร้างความแตกต่างออกไปจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่เดิมในตลาดสิ่งที่สำคัญของการมุ่งเน้นเฉพาะได้แก่ เป้าหมายของผู้บริโภคกลุ่มเฉพาะ ซึ่งจะแตกต่างไปจากการผลิตสินค้าจำนวนมากๆ ถ้ากลุ่มเป้าหมายของการมุ่งเน้นเฉพาะไม่แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ (Ghosh, 2013) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะจะเสาะหาความได้เปรียบทางการแข่งขันจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรสองตัว ได้แก่การมุ่งเน้นตัวสินค้าในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อหาประโยชน์ความเป็นพิเศษของผู้บริโภคบางส่วนและผู้มุ่งเน้นเฉพาะสามารถประสบผลสำเร็จในความได้เปรียบในด้านกลยุทธ์การแข่งขันกับคู่แข่งที่มีเป้าหมายลูกค้ากลุ่มเดียวกัน (Porter, 1985; Ghosh, 2013; Koseoglu, et al., 2013) การมุ่งเน้นเฉพาะ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้กับเป้าหมายเฉพาะของตลาด ซึ่งเป็นเรื่องของตลาดเฉพาะมุ่งสู่ตลาดที่แคบ มุ่งผลิตสินค้าเพื่อขายในตลาดที่จำกัด เป็นของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรได้สูง มีความต้องการความเป็นพิเศษเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเพียงพอจากผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเดียวกันและสามารถใช้เป็นฐานในการขยายต่อสินค้าตัวอื่น ต่อไปได้โดยการทำ

ตลาดสินค้าเฉพาะเป็นตลาดแบบจำกัดเฉพาะกลุ่มหรือค้นหากลุ่มที่เป็นไปได้สูงที่สนใจที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีลักษณะ (1) มีการผลิตและการจำหน่ายสินค้าที่มีความเฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้า (2) มีเป้าหมายของส่วนการตลาดเฉพาะกลุ่มลูกค้า (3) มีการรักษาส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้า (Porter, 1985)

4. ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (Quick Response) การตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นระบบการดำเนินงานแบบ JIT ซึ่งได้พัฒนาขึ้นในอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย (Ghosh, 2013) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (Sulliva and Kang, 1999) และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Brower and Hout, 1988) ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุกต์โลกาภิวัตน์ การบริหารไม่เพียงแต่จะทำให้ผลิตสินค้าที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นผู้นำในด้านต้นทุนที่ต่ำเท่านั้น แต่จะต้องมีการตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็วและทันกับเวลา (Seangarm, 2002; Anatan, 2014) ปี ค.ศ. 1985 ภาคอุตสาหกรรมได้ใช้กลยุทธ์หลายอย่างรวมกัน ได้แก่ การลดระดับสินค้าคงคลัง การปรับปรุงคุณภาพสินค้า การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน เพิ่มการหมุนเวียนของสินค้า การลดราคาของสินค้าและการลดต้นทุนของสินค้าคงคลัง เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Kurt Salmon Associates, 1990)

การตอบสนองตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง พบว่า อุปสรรคในการแข่งขันระหว่างคู่แข่งขันที่ยังคงอยู่ การเพิ่มอำนาจการต่อรอง ปัจจุบันเป็นการลำบากสำหรับการทำธุรกิจในทุกๆ อุตสาหกรรมเพราะการแข่งขันกับต่างประเทศ มีความรุนแรงมาก ภาคอุตสาหกรรมการผลิตต้องเผชิญกับการท้าท้ายเหล่านี้ หนึ่งในวิธีการที่บริษัทเหล่านี้ใช้คือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) หมายถึง "การมีกลยุทธ์สมัยใหม่ทางธุรกิจ มีความร่วมมือ (Yang and Meyer, 2015) และวิธีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว" (Voluntary Interindustry Communication Standard, 1989; Seangaram, 2002; Anata, 2014; Yang and Meyer, 2015) การตอบสนองอย่างรวดเร็วที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการสร้างความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน แนวความคิดที่จะใช้ความพึงพอใจในความรวดเร็วในการตอบสนองผู้บริโภคเป็นที่นิยมมากขึ้นหลังจากปี 1990 (Yourself, 1992) รวมถึงการผลิตสินค้าอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันในด้านเวลาการผลิตอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับความสามารถขององค์กรที่เกิดการขยายตัวในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงความต้องการที่จะนำระบบงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

ที่ต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางตลาด ระบบผลิตอย่างรวดเร็วสามารถที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของตัวผลิตภัณฑ์ หรือสายการผลิตสินค้าที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา (Yourself, 1994)

5. ผลประกอบการและส่วนแบ่งตลาด แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของผลจากการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Alfadda, 2010) โดยผลประกอบการนั้นเป็นการวัดจากการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนทางการเงินที่กิจการได้รับ (Camison and Villar-Lopez, 2011) จัดเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างชัดเจน (Dess and Picken, 1999; Afadda, 2010) โดยที่ส่วนแบ่งตลาดนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการมีกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จัดเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นการการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Seangarm, 2002; Anatan, 2014)

6. ความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนแผนการระหว่างการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดนั้นเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกได้ถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ (Beamon, 1999) ความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจยังเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการไว้ล่วงหน้าด้วย (Slack, 1999)

7. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นตัวสะท้อนถึงกระบวนการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการภายในที่พร้อมจะตอบสนองต่อสภาวะทางการแข่งขันภายนอก ความมีประสิทธิภาพของการบวนการภายในนี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าความสามารถทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นจะสูงกว่าคู่แข่งขัน (Camison and Villar-Lopez, 2011)

สิ่งที่สำคัญของการที่จะประสบความสำเร็จในการปรับปรุงการบริการลูกค้า การรักษาระดับสินค้าคงคลังให้ต่ำที่สุด และการผลิตสินค้าในแต่ละขั้นตอนให้เหลือในสายการผลิตแต่ละวันน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Jostes and Helms, 1995) นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีการตอบสนองอย่างรวดเร็วไปใช้ผลลัพธ์ที่ได้ คือการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Alfadda, 2010; Anatan, 2014) การเพิ่มกำไร เพิ่มผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (Camison and Villar-Lopez, 2011) ลดเวลาการรอคอย (Seangarm, 2002; Ghosh, 2013) ลดระดับสินค้าคงคลัง (Hunter, 1990; Kurt Salmon Associates, 1992; American Apparel Manufactures Association, 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถสรุปได้ ดังตาราง 10 ตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 10 ตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

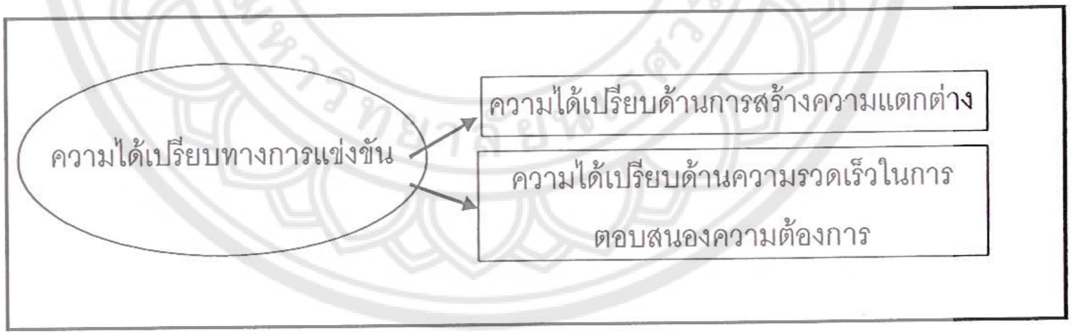
	Author (year)	Indicators							
		ผลประกอบการ	ส่วนแบ่งตลาด	ความยืดหยุ่น	ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ	ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง	มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม	ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ	ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน
1	Porter (1985)				X	X	X		
2	Day and Wenley's (1998)				X	X			
3	Beamon (1999)			X	X				
4	Dess and Picken (1999)	X			X			X	
5	Hoffman (2000)					X			
6	Samaras (2000)				X	X			
7	Seangaram (2002)				X	X		X	
8	Tuan and Yoshi (2010)				X	X			
9	Alfadda (2010)	X	X						
10	Camison and Villar-Lopez (2011)	X							X
11	Abbas Al-alak and Tarabieh (2011)				X	X			
12	Singh (2012)				X	X			
13	Leonidou et al. (2013)				X	X	X		
14	Ghosh (2013)				X		X	X	
15	Koseoglu et al. (2013)				X	X	X		
16	Anatan (2014)		X		X			X	
17	Yang and Meyer (2015)							X	

จากการสรุปผลงานวิจัยข้างต้นพบว่างานวิจัยที่ผ่านมามีการกำหนดตัววัดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่หลากหลายผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Brown (2009) ที่ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting ว่าตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายความหมายและมีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถอธิบายถึงลักษณะปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการคำนึงถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950)

โดยการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้วิจัยพบว่า Porter (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 3 ประการ คือความได้เปรียบด้านความแตกต่าง ความได้เปรียบด้านต้นทุนและการมุ่งเน้นเฉพาะ ซึ่งงานวิจัยของ Leonidou, et al. (2013) ก็ได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้หลายทฤษฎี ทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด ทฤษฎีฐานทรัพยากรและได้ค้นพบว่าองค์ประกอบทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นประกอบด้วยการมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ นักวิชาการท่านอื่นๆ (Koseoglu, et al., 2013) ยังได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยด้วยเช่นกัน และพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ได้ระบุถึงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไว้สามองค์ประกอบ (Nayyar, 1993) คือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน โดยที่ธุรกิจมีการดำเนินการโดยการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมและสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้ ด้านการสร้างความแตกต่างเป็นการที่ธุรกิจมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ และมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม (Day and Wenley's, 1998; Samaras, 2000; Abbas Al-alak and Tarabieh, 2011; Singh, 2012; Koseoglu, et al., 2013) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ เป็นการที่ธุรกิจมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมถึงมีระบบการจัดส่งสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้น (Seangaram, 2002; Anata, 2014; Yang and Meyer, 2015)

ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่นักวิจัยท่านอื่นๆ ได้กล่าวไว้ Alfada (2010) ได้ทำการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้ Competitive Advantage Index โดยระบุถึงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขั้นไว้สองด้าน คือ ผลประกอบการและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ Camison and Villar-Lopez (2011) และ Anatan (2014) โดยที่ Camison and Villar-Lopez (2011) ได้ใช้ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขั้น ทั้ง 3 ด้าน ที่ประกอบไปด้วยความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นตามที่ Dess and Davis (1984; Porter, 1985; Samaras, 2000; Seangaram, 2002; Singh, 2012; Leonidou, et al., 2013; Koseoglu, et al., 2013; Anatan, 2014) ได้นำองค์ประกอบความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางด้านการสร้างความแตกต่าง และ Seangaram (2002; Anata, 2014; Yang and Meyer, 2015) ได้นำความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ไปทำการวิจัยจนได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าว สามารถเป็นตัวกำหนดเป็นตัววัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ แต่เมื่อพิจารณาในบริบทของการทำวิจัยด้านความเป็นพลวัตของความสามารถแล้วพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวควรเป็นความได้เปรียบทางด้านความแตกต่างและความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นพลวัตของความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นเดียวกัน (Yang and Meyer, 2015) ผู้วิจัยจึงของนำองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าวมาใช้เป็นองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแผนภาพ 5 รูปแบบการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพ 5 รูปแบบการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

หมายเหตุ: หมายถึง ตัวแปรแฝง หรือตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง

หมายถึง ตัวแปรที่วัดได้หรือตัวแปรสังเกตได้

หมายถึง ตัวแปรในวงกลม วัดได้จากตัวแปรในสี่เหลี่ยม

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

เมื่อศึกษาและกำหนดรูปแบบการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขันและในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจ

แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและความสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ โดยในส่วนแรกนั้นจะเป็นการอธิบายถึงขอบเขตแนวคิด ความหมายและความสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ และในส่วนที่สองจะเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่จะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอบเขตแนวคิดความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรให้ความสำคัญเนื่องจากองค์กรตั้งขึ้นมาก็เพื่อดำเนินกิจจรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Neely, et al., 2002) ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นผลที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่จะทำงานบรรลุซึ่งเป้าหมาย (Amitai, 1964, p. 8) ตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ (Lok and Crawford, 2000, p. 2) โดยการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดความสอดคล้องประสานกันกับวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่าง ๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมายโดยการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด (Mosley, Pietri and Megginson, 1996; Santhanam and Hartono, 2003; Lahiri and Narayanan, 2013) โดย Neely, et al. (2002) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าความสำเร็จเป็นสิ่งที่เป็นผลสัมฤทธิ์จากการที่องค์กรมีการวางแผน (Plan and Build) การนำแผนไปปฏิบัติใช้ (Implement) และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม (Refresh) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Headd (2003; Solomon, et al., 2013; Chi, 2015) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จในภาคธุรกิจนั้นเป็นผลลัพธ์ของการวางและการดำเนินกลยุทธ์ของกิจการที่นำมาซึ่งผลตอบแทนทางธุรกิจ

ยังมีนักวิชาการของไทยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความสำเร็จของธุรกิจไว้ว่าเป็นความสำเร็จจากการดำเนินงาน คือการที่องค์กรสามารถที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายของกิจการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540; นิตย์ สัมมาพันธ์, 2542) จากความสามารถขององค์กรที่สามารถจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถจัดหาทรัพยากรที่มีค่าจากสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจการที่จะนำไปสู่การบรรลุซึ่งเป้าหมาย (ทองใบ สุดชารี, 2547) ซึ่งดุษฎี สีมาขจร (2552) ได้อธิบายเพิ่มเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจไว้ว่า

เป็นความสามารถของกิจการที่บรรลุตามเป้าหมายอย่างน่าพอใจ ด้วยการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีการลงทุนอย่างเหมาะสม สามารถขายได้เป็นจำนวนมากและขายได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถทำกำไร และมีสภาพคล่อง รวมถึงมีความสามารถในการชำระหนี้

จากขอบเขตแนวคิดของความสำเร็จข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นความสามารถของกิจการในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าที่เกิดกับกิจการ

ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความมีสำเร็จของธุรกิจพบว่า ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นตัวที่บ่งบอกถึง ความสามารถของอุตสาหกรรมที่เกิดจากความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการนั้น (Sirmon, et al., 2010; Leonidou, et al., 2013; Michailova and Zhan, 2015) มีงานวิจัยที่ผ่านมาหลายงานวิวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความสำเร็จของธุรกิจในด้านต่าง ทั้งทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ที่สามารถจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม และทางด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Koseoglu, et al., 2013, pp. 86) ลักษณะของความมีประสิทธิภาพทางด้านการเงินนั้น ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนจากยอดขาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารและองค์กร (Bamiatzi, et al., 2014; Stuart, 2000; Zahavi and Lavie, 2013) จากที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น (Chi, 2015) เป็นผลทำให้ผลตอบแทนในด้านอื่น ๆ เพิ่มสูงขึ้น ทั้งทางด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์และผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นตัวบ่งบอกถึงการเจริญเติบโตของกิจการได้อย่างชัดเจน (Hooley and Lynch, 1985; Naman and Slevin, 1993; Solomon, et al., 2013) รวมถึงความสามารถในการทำกำไร (Chi, 2015) ที่แสดงให้เห็นถึงอัตราส่วนของผลกำไรที่สูงกว่าต้นทุน (Bharadwaj, 2000; Lahiri and Narayanan, 2013)

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของธุรกิจนั้นไม่ได้สามารถวัดจากตัวเงินได้เพียงด้านเดียว (Koseoglu, et al., 2013) มุมมองด้านความสำเร็จนั้นสามารถวัดได้จาก จำนวนของนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้นในองค์กร (Lahiri and Narayanan, 2013) ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับจากกิจการ ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อการบริโภคซ้ำ (Koseoglu, et al, 2013; Lucifora and Origa, 2015) และนอกจากมุมมองทางด้านลูกค้าแล้ว ความพึงพอใจที่เพิ่มสูงขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลงรวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กรก็ถือเป็นสิ่งชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจได้ด้วยเช่นกัน (Phillips, 1999; Koseoglu, et al., 2013)

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับกรอบตัวชี้วัดของ Kaplan and Norton (1992) ที่นำเสนอตัวชี้วัดตามกรอบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นกรอบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นทั้งในด้านของ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจสามารถสรุปได้ ดังตาราง 11 ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ

ตาราง 11 ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ

	Author (year)	Indicators		Measurements
		Financial Success	Non-Financial Success	
1	Hooley and Lynch (1985)	x		ROA, ROS, ROI
2	Tranfild and Akhlahi (1995)	x		ROA, ROS, ROI
3	Bharadwaj (2000)	x		อัตราส่วนผลตอบแทน
4	Stuart (2000)	x		อัตราการเติบโตของยอดขาย
5	Santhanam and Hartono (2003)	x		อัตราส่วนผลตอบแทน
6	Solomon, et al. (2013) and Mothilal, et al. (2012)	x		ROA, ROS, ROI
7	Koseoglu, et al. (2013)	x	x	ROA, ROS, ROE และ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน อัตราการลาออกและภาพลักษณ์ขององค์กร
8	Jayachandran, et al. (2013)	x		ROA, ROS, ROI
9	Lahiri and Narayanan (2013)	x	x	ผลกำไรสุทธิและนวัตกรรมใหม่
10	Zahavi and Lavie (2013)	x		การเติบโตของยอดขาย
11	Chae, et al. (2014)	x		ROA, ROS
12	Ekholm and Maury (2014)	x		Tobin's Q, ROA

ตาราง 11 (ต่อ)

	Author (year)	Indicators		Measurements
		Financial Success	Non-Financial Success	
13	Lucifora and Origo (2015)	x	x	ROA, ROS, ROI และความพึงพอใจของลูกค้า
14	Barrick et al. (2015)	x		Tobin's Q, ROA
15	Chi (2015)	x		การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด ยอดขายและผลกำไรรวมถึง ROI, ROA

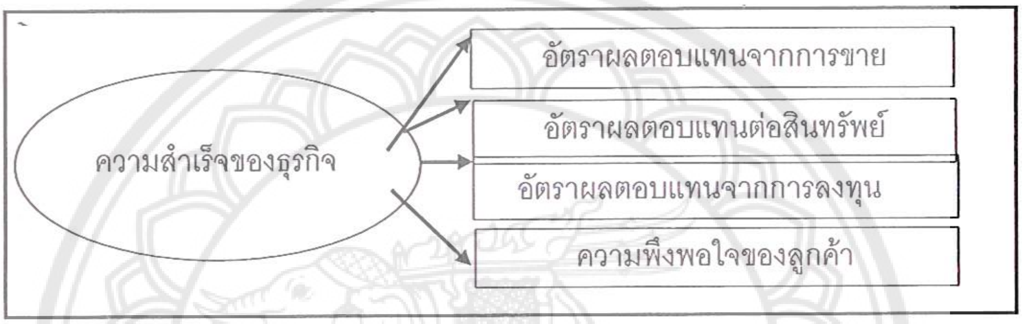
ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

จากการสรุปงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจพบว่างานวิจัยที่ผ่านมามีการกำหนดตัววัดความสำเร็จของธุรกิจที่หลากหลายผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Brown (2009) ที่ได้อธิบายถึงการเลือกตัวชี้วัดไว้ใน Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting ว่าตัวชี้วัดนั้นต้องสามารถอธิบายความหมายและมีความเฉพาะเจาะจง โดยมีการคำนึงถึงสถิติการใช้ตัวชี้วัดของตัวแปรในงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งสอดคล้องกับ Moore (1950)

ซึ่งจากวรรณกรรมข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ทั้งผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากยอดขายและผลตอบแทนจากการลงทุน (Tranfild and Akhlahi, 1995; Hooley and Lynch, 1985; Koseoglu, et al., 2013; Barrick, et al., 2015) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนยอดขาย (Sturart, 2000; Zahavi and Lavie, 2013) และผลประกอบการของกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lahiri and Narayanan, 2013) อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดความสำเร็จนั้นไม่ได้พบแค่ตัวชี้วัดที่เป็นด้านตัวเงินเพียงด้านเดียว จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่าตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้านั้น เป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญในด้านของการวัดความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นมีความพึงพอใจของลูกค้าเพียงสิ่งเดียวที่สะท้อนความเป็นตัวชี้วัดจากมุมมองภายนอกองค์กร (Jiang, 2015) ที่สามารถอธิบายได้จากการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้า (Bamiatzi, et al., 2014; Jiang, 2015) การซื้อสินค้าหรือ

บริการซ้ำ และข้อร้องเรียนต่างๆ (Koseoglu, et al., 2013; Lucifora and Origo, 2015)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ สามารถชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนจากการขาย (Return on sales) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on assets) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมในครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแผนภาพ 6 รูปแบบการวัดความสำเร็จของธุรกิจ



ภาพ 6 รูปแบบการวัดความสำเร็จของธุรกิจ

หมายเหตุ: (วงรี) หมายถึง ตัวแปรแฝง หรือตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง

(สี่เหลี่ยม) หมายถึง ตัวแปรที่วัดได้หรือตัวแปรสังเกตได้

(ลูกศร) หมายถึง ตัวแปรในวงกลม วัดได้จากตัวแปรในสี่เหลี่ยม

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

สรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่ามีตัวแปรสำคัญๆ หลายตัวที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและกำหนดชื่อย่อของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

2. ตัวแปรแทรก (Intervening variables) จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. ตัวแปรตาม (Dependent variables) จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรด้านความสำเร็จของธุรกิจ

ตาราง 12 ตัวแปรหลักและตัวแปรย่อยต่างๆ ที่ใช้ในงานวิจัย

ชื่อตัวแปรหลัก	ชื่อตัวชี้วัด
1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร	1.1 ความสามารถด้านการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
	1.2 ความสามารถด้านการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง
	1.3 ความสามารถด้านการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า
	1.4 ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
	1.5 ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง
	1.6 ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า
	1.7 กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
	1.8 ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง
	1.9 ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	2.1 ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง
	2.2 ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อตัวแปรหลัก	ชื่อตัวชี้วัด
3. ความสำเร็จของธุรกิจ	3.1 อัตราผลตอบแทนจากการขาย (ROS)
	3.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)
	3.3 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)
	3.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานการวิจัยและบทสรุป

ในการกำหนดสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดจากกรอบแนวความคิดในการวิจัยที่ได้มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ มีสมมติฐานการศึกษา โดยมีงานวรรณกรรมสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจ

ทรัพยากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานและเป็นและเป็นปัจจัยเบื้องต้นของในกระบวนการการสร้างมูลค่าขององค์กร (Grant, 1991a; Eisenhardt and Martin, 2000; Tangpinyoputtikhun, 2009b) ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะพิเศษนั้นเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีการกำหนดเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษทั้งปริมาณและคุณภาพ อันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบขององค์กรหนึ่งประกอบด้วยแรงงานฝีมือ ผู้เชี่ยวชาญ วัตถุดิบ เงินทุน ความรู้ นวัตกรรม อุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศคุณภาพสูง เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณลักษณะพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกใช้โดยองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1990) และส่วนใหญ่แล้วจะเป็นทรัพย์สินหรือไม่ก็ขีดความสามารถ ทรัพย์สินนั้น ไม่ว่าจะจับต้องได้หรือไม่ จะถูกควบคุมโดยองค์กรผู้เป็นเจ้าของ ส่วนขีดความสามารถคือทักษะหรือความรู้ที่องค์กรได้รวบรวมจากการดำเนินการขององค์กร นี่เป็นเพียงหนึ่งในหลายคำจำกัดความของขีดความสามารถ Grant (1991) จำกัดความทรัพยากรให้เป็นปัจจัยเริ่มต้นในกระบวนการการผลิตทรัพยากรสามารถจัดเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ จับต้องไม่ได้ และทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสามารถเป็นสิ่งใดก็ได้ที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร (Wernerfelt, 1984) คำว่าทรัพยากรหมายถึงสิ่งใดก็ได้ที่รวมไปถึงทรัพยากรทางวัตถุ เช่น วัตถุดิบ เครื่องมือ เงินทุน และอื่นๆ ทรัพยากรบุคคล เช่น การอบรม ประสบการณ์ ทักษะ และอื่นๆ และทรัพยากรทางองค์กร เช่น ภาพลักษณ์

องค์กร กระบวนการดำเนินงาน และอื่นๆ (Barney, 1991; Marino, 1996; Tangpinyoputtikhun, 2009b) งานวิจัยนี้ระบุว่าทรัพยากรสามารถเป็นสิ่งใดก็ได้ที่มีความสำคัญต่อรายละเอียดที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Tangpinyoputtikhun, 2009) เมื่อได้พิจารณาทรัพยากรแบบต่างๆที่ได้กล่าวมา งานวิจัยนี้จึงเลือกที่จะเจาะจงทรัพยากรทางด้านความรู้

ทรัพยากรทางด้านความรู้นั้นคือข้อมูลสำคัญที่องค์กรได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจะนำมาใช้ในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กร (Cui, et al., 2005) และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (Abeson and Taku, 2006) ทรัพยากรทางด้านความรู้ในงานวิจัยนี้ตั้งอยู่บนกรอบว่าความรู้ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับลูกค้า คู่แข่ง และคู่ค้าขององค์กรที่เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรได้ (Griffith and Harvey, 2004; Griffith, Noble and Chen, 2006;Xu, et al., 2013; Wu and Olk, 2014; Lecuona and Reitzig, 2014) ทรัพยากรมนุษย์หมายถึงทักษะทางด้านธุรกิจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Greene and Brown (1997) กล่าวไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญกว่าทรัพยากรอื่นใด Penrose (1959) ได้โต้แย้งว่าความสามารถของผู้บริหารและทีมบริหารในการจัดการกับทรัพยากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก งานวิจัยนี้ระบุว่าทรัพยากรบุคคลมีคุณลักษณะเด่นคือทักษะทางการปฏิบัติงานตามที่ (Edelman, et al., 2005; Zhou, et al., 2013; Ljigu, 2015; Fratricova and Rudy, 2015)

ทรัพยากรขององค์กรเป็นต้นกำเนิดของความสามารถทางการแข่งขันของกิจการ Russo and Fouts (1997) ขีดความสามารถเชิงพลวัตคือความสามารถขององค์กรที่จะปรับตัว เรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้มีประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอกเวลา อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลความรู้จากลูกค้า คู่ค้าและคู่แข่งเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าที่แปลกใหม่ มีความแตกต่างเพื่อที่จะสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเพื่อความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ของกิจการ (Griffith, Noble and Chen, 2006; Tangpinyoputtikhun, 2009) เพื่อที่จะค้นพบและรับผลประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่เข้ามา องค์กรต้องสามารถที่จะตรวจจับการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการนี้ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรมีความจำเป็นที่จะสามารถมองเห็นคุณค่าในข้อมูลความรู้ใหม่ นำความรู้นั้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และท้ายสุดนำมาปรับใช้ในเชิงธุรกิจบนพื้นฐานของข้อมูลลูกค้า คู่ค้า และคู่แข่งที่องค์กรมีอยู่ เป็นที่ถกเถียงกันมานานว่าข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่ค้า และคู่แข่งขององค์กรสามารถช่วยพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตในตลาด

ให้กับองค์กร (Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1994) องค์กรจะมีความสามารถที่จะพัฒนาความสามารถที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากองค์กรเก็บเกี่ยวพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าอนาคตมากขึ้นเรื่อยๆ หนังสือข้อมูลการแข่งขัน (Day and Wensley, 1988; Dickson, 1992; Hunt, 2000; Porter, 1980) ได้โต้แย้งว่าข้อมูลความรู้ทางด้านการแข่งขันทำให้องค์กรสามารถจำแนกประเภทของข้อเสนอที่มีอยู่ในตลาดและประเมินจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะดำเนินการการโต้ตอบแข่งขัน ขีดความสามารถเชิงพลวัตเกิดขึ้นจากการสะสมทรัพยากรความรู้ขององค์กร (Nielsen, 2006) เพราะฉะนั้นความรู้ขององค์กรทำหน้าที่กระตุ้นความสามารถขององค์กรที่จะดูดซึม ถ่ายโอน และดำเนินการใช้งานข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งส่งผลให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถ (Zaheer, 1995; Tangpinyoputtikhun, 2009b)

ขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ทำหน้าที่เป็นกลไกลในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรให้สามารถนำมาหลอมรวม ผสมผสาน และเปลี่ยนให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในรูปแบบใหม่หรือออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ การที่องค์กรสามารถนำข้อมูลจากภายนอกเข้ามาหลอมรวมและปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประทธิภาพที่ดีกว่า และผลิตผลที่มากกว่า บวกกับความสัมพันธ์ที่แข็งแรงระหว่างองค์กรพันธมิตรองค์กรจะมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลความรู้ใหม่ๆ และช่วยให้องค์กรสามารถนำมาสร้างนวัตกรรมในธุรกิจมากขึ้น (Tsai, 2006) องค์กรยังพัฒนาความสามารถในการปรับตัวโดยการปรับปรุงเทคโนโลยีของตนอีกด้วย (Hamel and Prahalad, 1994) และทรัพยากรทางเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างทางเลือกทางยุทธศาสตร์ดัดแปลงที่ดีขึ้นที่จะนำไปสู่โอกาสความสำเร็จที่สูงขึ้น

ในด้านการศึกษาเรื่องของความสามารถเชิงพลวัตที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจนั้นยังพบไม่มากนักเนื่องจากการวัดที่มีความยาก รวมถึงความไม่ชัดเจนระหว่างความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพลวัตกับความสำเร็จของธุรกิจ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมามีหลายงานที่ให้ความสำคัญในการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตกับความสำเร็จของธุรกิจ (Tuan and Yoshi, 2010) ความสามารถขององค์กรในด้านของการบูรณาการความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Henderson and Cockburn, 1994) การบูรณาการองค์ความรู้ที่ได้รับจากภายนอกองค์กร เป็นการประสานการทำงานร่วมกันที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน (Zollo and Singh, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deeds, et al. (2000) ที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตในแง่ของการพัฒนาองค์ความรู้ระดับตัวบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับจำนวนสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาใหม่

ความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดจากความสามารถเชิงพลวัตนั้นยังได้ถูกนำเสนอเพิ่มเติมในงานวิจัยของ Wilden, et al. (2013) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีผลเชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจในหลายทิศทาง ทั้งทางด้านความสามารถเชิงพลวัตกับทรัพยากรภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม (Teece, et al., 1997) หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (Eisenhardt and Martin, 2000) หรือพัฒนาผลการดำเนินงานภายใน (Gudergan, et al., 2012) ลักษณะองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัต ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความรวดเร็วขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการรับรู้ถึงโอกาส จะช่วยให้องค์กรสร้างสิ่งใหม่ที่มีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Eisenhardt and Martin, 2000) ขณะที่งานวิจัยของ Wilden, et al. (2013) แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตมีความต่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ตามแนวคิด Contingency ของ Teece, et al. (1997) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งบริบทภายในและภายนอกของความสามารถเชิงพลวัตนั้นมีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จของกิจการ

Jiang (2015) ความสามารถเชิงพลวัตจะผสมผสานและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงาน มีงานวิจัยที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นในงานวิจัยของ Griffith, et al. (2006) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความสามารถเชิงพลวัตที่ถูกพัฒนานำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินกิจการที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Morgan, et al. (2009) ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้องค์กรสร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น ในงานวิจัยของ Robert and Grover (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและความสำเร็จของการดำเนินกิจการ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Chien and Tsai (2012) ที่กล่าวว่าความสามารถเชิงพลวัตจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน

งานวิจัยที่ผ่านมานั้นแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จนั้นเป็นตัวแปรที่สามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้จากผลของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร (Jiang, 2015) ในแง่ของความสำเร็จที่องค์กรต้องการไม่ว่าทั้งทางด้านการเงินหรือทางด้านลูกค้านั้น การปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจากความรู้ที่เกิดการพัฒนาไปจนถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว (Cui and Jiao, 2011) ในงานวิจัยนี้จึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในด้านของตัวเงินและในด้านลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่มีบทบาทต่อการขยายขีดความสามารถขององค์กร (Weissenberger-Eibl and Schwenk, 2009) ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขันและความสำเร็จในระยะยาว (Cui, et al., 2005; Moustaghfir, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับ Johanessen and Olsen (2003) ได้เสนอว่าการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถขององค์กรที่จะได้มาซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ และข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ถือเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดโอกาสให้กับกิจการ (Hoang and Antoncic, 2003; Davis, 2009; Li and Liu, 2014) ความสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ภายนอกถือเป็นการเรียนรู้ขององค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนาและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Walter, et al., 2006) การเรียนรู้ขององค์กรสร้างให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นกับกิจการซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆ เกิดเป็นเทคนิคกระบวนการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Protogerou, et al., 2011; Michailova and Zhan, 2015) ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านการตอบสนองความต้องการด้านการสร้างความแตกต่างและต้นทุนจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ ทั้งในด้านการพัฒนาสินค้า บริการและกระบวนการซึ่งส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wiklund, 1999; Sirmon, et al., 2010; Michailova and Zhan, 2015) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Zott, 2003; Drnevich and Kriauciunas, 2011; Protogerou, et al., 2011) โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นสามารถเป็นทั้งเป้าหมายทางด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินแต่จะนำมาซึ่งผลประกอบการที่เป็นตัวเงินในอนาคต (Tan, 2015) ซึ่งผลจากการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่เกิดจากการดูดซับองค์ความรู้และนำมาปรับเปลี่ยนการบริหารหรือการดำเนินการในองค์กรจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในด้านต่างๆ (Tan, 2015, Cui and Jiao, 2011)

องค์กรที่สามารถสร้างหรือพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตได้นั้นจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Tan and Sousa, 2015) โดย Deeds, et al. (2000) แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพขีดความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับจำนวนสินค้าที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง Griffith, et al. (2006) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการพัฒนาสูงขึ้นและส่งผลไปยัง

ความอยู่รอดและความสำเร็จของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับ Robert and Grover (2011) และ Wang, et al. (2015) พบว่าความสามรถเชิงพลวัตช่วยให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยที่ความสามารถเชิงพลวัตนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของกิจการ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Wilden, et al. (2013) และ Simon, et al. (2015) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัต ที่สร้างความสำเร็จให้กับกิจการทั้งทางด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างความสามารถเชิงพลวัตเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร Eisenhardt and Martin (2000) ได้แนะนำว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับการใช้ความสามารถเชิงพลวัตในการสร้างสมรรถนะขององค์กรให้มีลักษณะเฉพาะซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน Cui, et al. (2005) และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Wang, et al., 2015) จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้สามารถสรุปได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นส่งต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นและส่งผลไปยังโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จทั้งในด้านต่างๆ และยังส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจอีกด้วย

ความรู้ขององค์กรกับการพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต ทักษะที่องค์กรมีอยู่มักจะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรค้นหา หลอมรวม และใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อให้เกิดความสามารถเชิงพลวัต (Yan and Zhang, 2003) องค์กรต้องการบุคคลากรที่มีทักษะ ความรู้เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตของตน (Scabrough, 2003) การที่องค์กรจะทำการปรับตัวได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความรู้ขององค์กร (McKee, et al., 1989) และสภาพความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรความรู้ นั้นช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างในอุตสาหกรรม (Lee, Lee and Pennings, 2001; Del Canto and Gonzalez, 1999) ดังนั้นแล้ว ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจึงจะมีประโยชน์ในกรณีที่ทรัพยากรมีอยู่จำนวนมาก (Wu and Wang, 2007) องค์กรที่มีทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากหรือที่เป็นทรัพยากรเฉพาะองค์กร องค์กรจะสามารถผลิตสินค้า บริการและการดำเนินงานที่มีความแตกต่างได้ (Capron, Dussauge and Mitchell, 1998; Tangpinyoputtikhun, 2009b) โดยในบทความของ Teece (2014) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงเกิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการที่องค์กรมีการสร้างทรัพยากรด้านความรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้เกิดขึ้น จึงสามารถสรุปได้ว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างความสามารถเชิงพลวัตในลักษณะที่มีการดูดซับความรู้จากภายนอก

ความสามารถในการปรับตัวรวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่กับความรู้เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่มีความเป็นพลวัตนั้นจะทำให้กิจการสามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากผลการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

ข้อสมมติฐานที่ 1: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นลักษณะของความสามารถที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนและบูรณาการให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ (Jiang, 2015) หากจะพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องมีทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งขันรายอื่นๆ (Bharadwaj, et al., 1993) จึงสามารถกล่าวได้ว่าทรัพยากรและความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งขันจะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตลอดเวลาซึ่งต้องอาศัยลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตนั้นเอง (Wang, et al., 2015)

จากแนวคิดของ Foss (1997) กล่าวว่า องค์กรที่มีทรัพยากรด้านความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันจะมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งการที่มีทรัพยากรที่มีความสามารถนั้นจะนำไปสู่การที่องค์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านต้นทุนและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการให้เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mahoney and Kor (2004) ที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตที่มีการผสมผสานความรู้ใหม่ๆ จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและผลกำไรให้กับธุรกิจ ในงานวิจัยของ Breznik and Lahovnik (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตกับการเพิ่มขึ้นของความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยี ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลระหว่างตัวแปรด้านความสามารถเชิงพลวัตในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่นั้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ Cui and Jiao (2011) ที่แสดงให้เห็นว่าลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สามารถรับรู้ถึงโอกาส และปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลไปยังความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว ในด้านการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่าลักษณะหรือกระบวนการของความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งนั้นมีการศึกษาในหลากหลายด้าน

Tan and Sousa (2015) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Dietmar, et al. (2013) ที่ทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตในธุรกิจส่งออกของประเทศนิวซีแลน พบว่าลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่ทำให้องค์กรเกิดการรับรู้ เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านที่องค์กรสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปได้

งานวิจัยที่ผ่านมานั้นสามารถสนับสนุนความคิดที่อธิบายถึงอิทธิพลระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยลักษณะขององค์กรที่สามารถรับรู้ถึงโอกาส (Dietmar, et al., 2013) เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาปรับเปลี่ยน และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กรได้ (Li and Liu, 2014) และความรู้ขององค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงจะนำไปสู่การมีความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม (Teece, 2014)

จากผลการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

ข้อสมมติฐานที่ 2: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจ

ความสามรถในการแข่งขัน (Competitiveness) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งขันได้นั้นประกอบไปด้วยกลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ (Low – Cost) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus) (Porter, 1980; Leonidou, et al, 2013; Koseoglu, et al., 2013) การที่กิจการจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงินได้นั้น เกิดจากผลของโครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ (Grant, 1991; Bharadwaj, 2000; Santhanam and Hartono, 2003) ซึ่งหมายความว่าการลดต้นทุนนั้นจะส่งผลถึงการประหยัดโดยตรง (Bohan and Honey, 1991; Campanella, 1990) ส่วนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะเป็นเสมือนเกราะป้องกันหรือเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งขันรายใหม่เพื่อไม่ให้เข้ามาในตลาดได้นั้นเอง การสร้างความแตกต่างนี้จะทำให้กิจการสามารถไปสู่ความสำเร็จได้ การมีผลิตภัณฑ์ซึ่งเหนือชั้นกว่าคู่แข่งขันรายอื่นจะทำให้กิจการประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งขันของตน (Porter, 1980; Beal and Yasai-Ardekani, 2000)

ผลของความสำเร็จของธุรกิจ จากการมีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขันนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจลูกค้าที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำและยังสร้างแรงดึงดูด

กลุ่มลูกค้าใหม่ (Zou, et al., 2003; Deng, et al., 2014) สิ่งที่เกิดขึ้นจากความได้เปรียบนี้ คือ คุณค่าของลูกค้าเพิ่มขึ้นในแง่ของนวัตกรรม คุณภาพและความมีประสิทธิภาพของสินค้าและบริการที่เพิ่งสูงขึ้น (Orsato, 2006) การมีชื่อเสียงที่เพิ่มขึ้นจากความแตกต่าง สร้างกระแสความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น (Miles and Covin, 2000) มีหลักฐานเชิงประจักที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบด้านความแตกต่างนั้นสร้างความแข่งแกร่งทางด้านการตลาดและความมีสำเร็จทางด้านการเงิน ในด้านยอดขายที่สูงขึ้นและกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Carmona-Moreno, et al., 2004; Leonidou, et al., 2013)

ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดนั้น Dess and Picken (1999) เป็นลักษณะของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจการมีสามารถรับรู้ได้ถึงสภาวะของตลาดในแต่ละระดับ Leonidou, et al. (2013) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองตลาดและพบว่าถ้ากิจการมีการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งขันนั้นจะนำมาซึ่งผลประกอบการที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang and Meyer (2015) แสดงให้เห็นถึงความรวดเร็วในการตอบสนอง (Speed of Action) เมื่อกิจการรับรู้ความต้องการต้องสร้างการตอบสนองความต้องการนั้นเพื่อความยั่งยืนของความสำเร็จของกิจการในอนาคต

การที่กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมเดียวกันนั้นเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งโอกาสในการดำเนินธุรกิจจากความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นและเพิ่มขึ้น (Leonidou, et al., 2013) ความสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจการมีการสร้างและสื่อสารสิ่งที่กิจการมีเหนือกว่าคู่แข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสินค้าหรือบริการของกิจการออกไปให้ลูกค้าในกลุ่มที่มีความต้องการได้รับรู้ถึงคุณค่าที่จะเกิดขึ้น (Dechant and Alman, 1994) จึงเป็นผลให้เกิดกำไรจากการขายต่อกิจการ (Banerjee, et al., 2003) ทำให้ธุรกิจหลายๆ ธุรกิจมีผลกำไรที่สูงจากความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตนมีอยู่ (Claver-Cortes, et al., 2007) มีงานวิจัย Carmona-Mareno, et al. (2004) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความมีประสิทธิภาพของธุรกิจ พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ Majeed (2011) และ Lopez-Gamero et al. (2011) ที่พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในด้านการเงินของกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลในทางบวกกับความสำเร็จของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

ข้อสมมติฐานที่ 3: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

บทสรุป

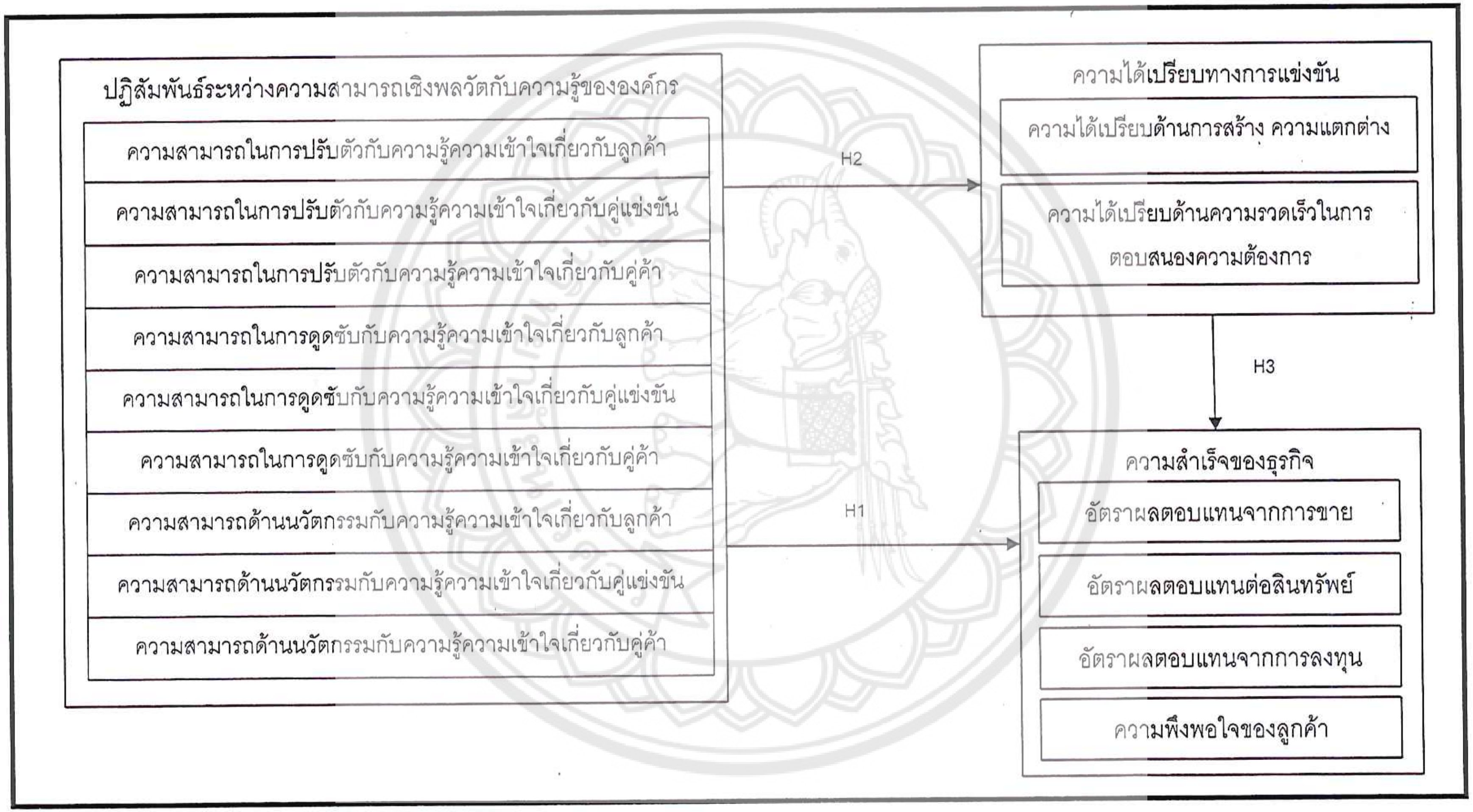
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้ได้แสดงรายละเอียดของกรอบแนวความคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความมีสำเร็จของธุรกิจ โดยพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรนั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรนั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยสมมติฐาน ดังกล่าวนั้นได้แสดงไว้ในตาราง 13 ตารางแสดงความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน

ตาราง 13 ความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน

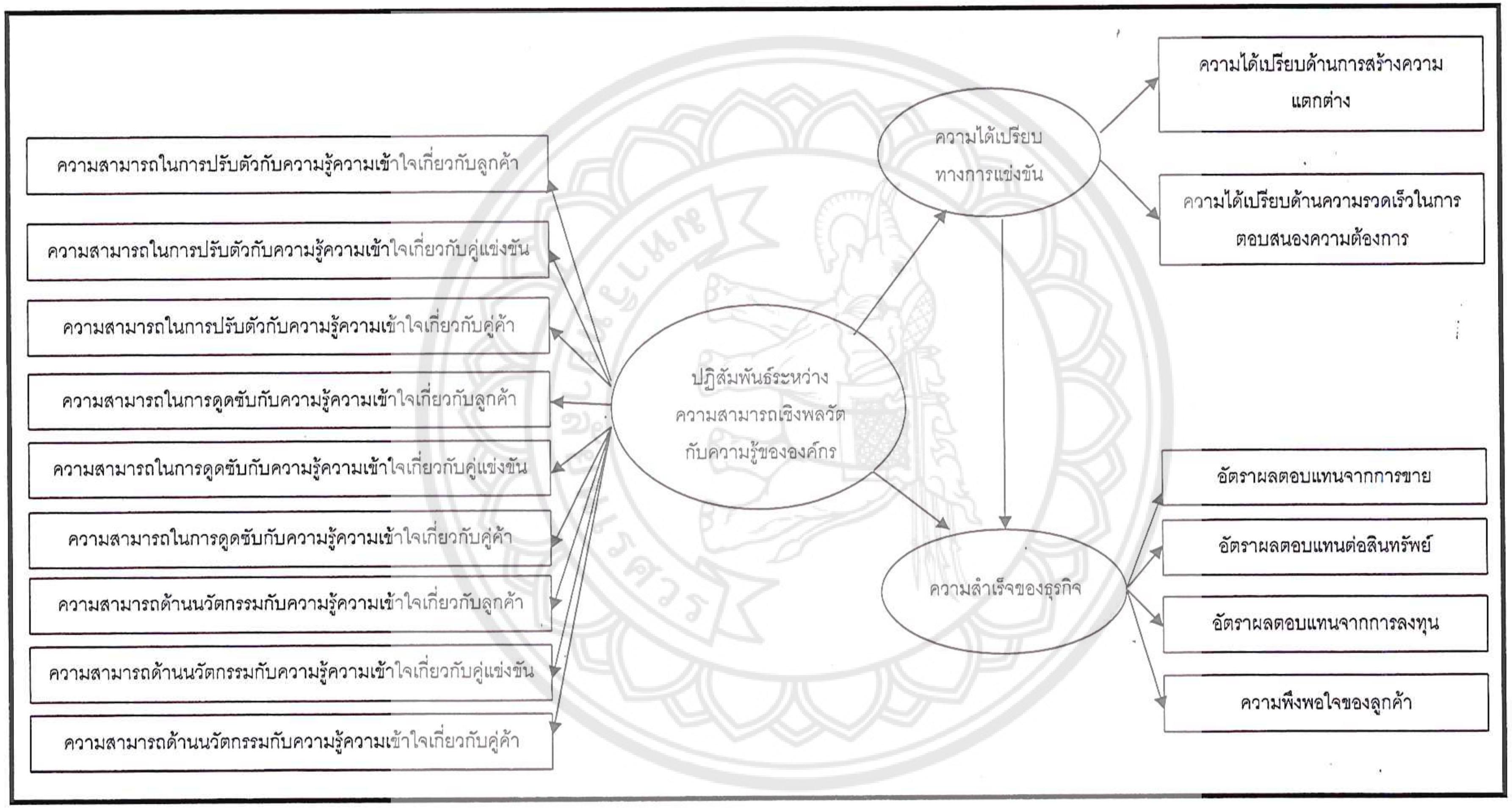
สมมติฐานที่	รายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
H1	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
H2	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
H3	ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัยและโมเดลสมการโครงสร้าง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยได้แก่ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องมุมมองเชิงฐานทรัพยากร ความสามารถเชิงพลวัต ความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ มากำหนดตัวแปรและกรอบสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 8 กรอบโมเดลสมการโครงสร้างความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

บทที่ 4

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย" มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

4. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

โดยในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้หลักการสร้างความรู้เชิงปรัชญา ภายใต้กระบวนการภาวะวิทยา (Ontology) โดยทำการศึกษาสิ่งที่มีอยู่จริงตามลักษณะของบริบททางสังคมจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และทำการพิสูจน์ความจริงตามหลักการญาณวิทยา (Epistemology) เพื่อสร้างความเข้าใจและทำการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย (Easterby-Smith, et al., 1991)

วิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative method) โดยสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire survey) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ประชากร

การวิจัยเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย มีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร จากบัญชีรายชื่อสมาชิกของศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2557 สถาบันอาหาร (2557) จัดทำเป็นกรอบประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 432 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการใช้บริษัทที่มีรายชื่ออยู่ในศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย สถาบันอาหาร (2557) เป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) ด้วยวิธีการจับฉลากให้ได้ขนาดของตัวอย่าง แล้วดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และสรุปได้ดังตารางที่ 15 ผลการตอบรับแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของตัวอย่างโดยใช้เป็นสัดส่วนของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้ 10 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวแปร (Hair, et al., 2010) การวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร จึงสามารถประมาณค่าและคำนวณขนาดของตัวอย่างได้เท่ากับ 150 ตัวอย่าง (10 x 15) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 432 บริษัท เพื่อเพิ่มโอกาสให้ได้มาซึ่งจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม

ตาราง 14 ผลการตอบกลับแบบสอบถาม

รายละเอียด	จำนวน
จำนวนของการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์	432
จำนวนแบบสอบถามที่ถูกส่งคืน (ไม่มีผู้รับ)	3
จำนวนแบบสอบถามที่ถึงมือผู้รับ	429
จำนวนแบบสอบถามที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้	7
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับและสามารถนำมาใช้ได้	150
อัตราการตอบกลับแบบสอบถาม	34.96%

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นถึงผลการตอบกลับแบบสอบถามที่สามารถยอมรับได้ถึงร้อยละ 34.96 โดยงานวิจัยของ Nulty (2008) เรื่อง "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?" อธิบายถึงอัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ยอมรับได้ของงานวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ที่ยอมรับได้คือร้อยละ 30 ของแบบสอบถามที่ถูกส่งออกไปทั้งหมด

หน่วยวิเคราะห์

การกำหนดหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) หน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้คือกิจการที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ซึ่งผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้นั้นคือ บุคคลที่อยู่ในระดับบริหารของกิจการที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ตามบัญชีรายชื่อสมาชิกสถาบันอาหาร (2557) ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการ รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการ เนื่องจากบุคคลในระดับผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานทั้งหมดของกิจการจึงเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่สามารถทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะนำข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire Method) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารกิจการ ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นผู้ประเมินในสภาวะปัจจุบัน อันดำรงตำแหน่งดังนี้ ผู้จัดการ รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการ

1. เครื่องมือในการวิจัยนี้

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อคำถามที่ใช้ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรในการศึกษาได้เป็น 4 กลุ่ม 14 ตัวแปร

กลุ่มที่ 1 ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1-4 ได้แก่ (1) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (2) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (3) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ดังตาราง 15 ตัวแปรในการศึกษาทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กร

ตาราง 15 ตัวแปรในการศึกษาทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กร

ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	Griffith, et al. (2006); Griffith and Harvey (2004); Xu, et al. (2013); Lecuona and Reitzig (2014); Wu and Olk (2014); Tangpinyoputtikhun (2009)
ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง	Mengue and Auh (2006); Lecuona and Reitzig (2014); Griffith and Harvey (2004); Griffith, et al. (2006); Xu, et al. (2013); Wu and Olk (2014); Tangpinyoputtikhun (2009)
ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	Griffith and Harvey (2004); Griffith, et al. (2006); Dietmar, et al. (2013) Xu, et al. (2013); Wu and Olk (2014); Lecuona and Reitzig (2014); Tangpinyoputtikhun (2009)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า วัดจากความรู้ ความเข้าใจ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดแบบสอบถามเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง วัดจากความรู้ ความเข้าใจ การติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่แข่ง โดยปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดแบบสอบถามเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า วัดจากความรู้ ความเข้าใจ การติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า โดยปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดแบบสอบถามเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

กลุ่มที่ 2 ความสามารถเชิงพลวัต ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 4-6 ได้แก่ (4) ความสามารถในการปรับตัว (5) ความสามารถในการดูดซับ (6) ความสามารถด้านนวัตกรรม ดังตาราง 16 ตัวแปรในการศึกษาความสามารถเชิงพลวัต

ตาราง 16 ตัวแปรในการศึกษาความสามารถเชิงพลวัต

ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ความสามารถในการปรับตัว	Chakravarthy (1982); Rothwell (1994); Hooley, et al. (1992); Drnevich and Kriauclunas (2010); Chatterji and Patro (2014) Oliver (2014); Zhou and Li (2010); Lin, et al. (2015); Tangpinyoputtikhun (2009)
ความสามารถในการดูดซับ	Rothwell (1994); Lin, et al. (2015); Wilden and Gudergan (2015); Zhou and Li (2010); Zhong, et al. (2013); Ivan, et al. (2014); Wilden and Gudergan (2015); Tangpinyoputtikhun (2009)
ความสามารถด้านนวัตกรรม	Lawson and Samson (2001); Photis (2006); Quintana – Garcia and Benavides – Velasco (2004); Zhou and Li (2010); Wilden and Gudergan (2015); Tangpinyoputtikhun (2009)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

ความสามารถในการปรับตัว วัดจากการรับรู้ การวิเคราะห์และอธิบายถึงโอกาส และการตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาด โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ข้อ

ความสามารถในการดูดซับ วัดจากความสามารถในการจำแนกและจดจำองค์ความรู้ และการปรับใช้องค์ความรู้ โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ข้อ

ความสามารถด้านนวัตกรรม วัดจากความสามารถที่จะสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การตลาดและเทคโนโลยีที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กร โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ข้อ

กลุ่มที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 7-8 ได้แก่ (7) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (8) ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ดังตารางที่ 17 ตัวแปรในการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 17 ตัวแปรในการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง	Hoffman (2000); Abbas Al-alak and Tarabieh (2011); Porter (1985); Leonidou, et al. (2013); Camison and Villar-Lopez (2011); Dean and Evans (1994); Tuan and Yoshi (2010); Ussahwnichakit (2012); Ghosh (2013)
ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ	Seangaram (2002); Ghosh (2013); Anatan (2014); Dess and Picken (1999); Yang and Meyer (2015)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง วัดจากการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิมและมีลักษณะเฉพาะ โดยการสร้างความแตกต่างในคุณประโยชน์การใช้สินค้าที่ดีกว่าคู่แข่งขัน โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ

ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ วัดจากการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และการมีระบบการจัดส่งสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

กลุ่มที่ 4 ความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 9-12 ได้แก่ (9) อัตราผลตอบแทนจากการขาย (10) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (11) อัตราผลตอบแทนจาก

การลงทุน และ (12) ความพึงพอใจของลูกค้า ดังตาราง 18 ตัวแปรในการศึกษาความสำเร็จของธุรกิจ

ตาราง 18 ตัวแปรในการศึกษาความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวแปร	**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**
อัตราผลตอบแทนจากการขาย	Hooley and Lynch (1985); Tranfild and Akhlahi (1995); Stuart (2000); Solomon, et al. (2013); Koseoglu, et al. (2013); Jayachandran, et al. (2013); Zahavi and Lavie (2013); Chae, et al. (2014); Lucifora and Origo (2015)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	Hooley and Lynch (1985); Tranfild and Akhlahi (1995); Solomon, et al. (2013); Koseoglu, et al. (2013); Jayachandran, et al. (2013); Chae, et al. (2014); Ekholm and Maury (2014); Lucifora and Origo (2015); Barrick, et al. (2015); Chi (2015)
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	Hooley and Lynch (1985); Tranfild and Akhlahi (1995); Solomon, et al. (2013); Jayachandran, et al. (2013);Lucifora and Origo (2015); Chi (2015)
ความพึงพอใจของลูกค้า	Koseoglu, et al. (2013); Lahiri and Narayanan (2013); Lucifora and Origo (2015)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

อัตราผลตอบแทนจากการขาย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม และกำหนดข้อคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

ความพึงพอใจของลูกค้า วัดจากการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าเดิม การซื้อซ้ำ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 1-3 แบบสอบถามมีการใช้คำคุณศัพท์ในมิติด้านการประเมินค่า มาก-น้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มากที่สุด	ให้ค่าคะแนน	5
มาก	ให้ค่าคะแนน	4
ปานกลาง	ให้ค่าคะแนน	3
น้อย	ให้ค่าคะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน	1

โดยมีการกำหนดช่วงการวัดดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ความเห็นด้วยอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ความเห็นด้วยอยู่ในระดับ มาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ความเห็นด้วยอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ความเห็นด้วยอยู่ในระดับ น้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ความเห็นด้วยอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรความสำเร็จของธุรกิจ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลสำเร็จที่เป็นตัวเงิน โดยผู้วิจัยเลือกใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพิ่มขึ้นมากกว่า 61%	ให้ค่าคะแนน	5
เพิ่มขึ้นมากระหว่าง 41% - 60%	ให้ค่าคะแนน	4
เพิ่มขึ้นระหว่าง 21% - 40%	ให้ค่าคะแนน	3
เพิ่มขึ้นระหว่าง 0% - 20%	ให้ค่าคะแนน	2
ลดลง	ให้ค่าคะแนน	1

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถาม 2 แบบ คือ

1. แบบสอบถามแบบเติมคำลงในช่องว่าง
2. แบบสอบถามแบบเลือกตอบ

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

หลังจากพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นชุดของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัยต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจถึงแนวทาง แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีลำดับดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการตรวจสอบข้อคำถามของแบบสอบถามโดยให้คณะกรรมการที่ปรึกษา ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถาม (Content Validity) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านบริบทของอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยจำนวน 2 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) จะทำการวิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถามโดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ค่าคะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Index of Item – Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือดัชนี้ความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงจะถือได้ว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดของตัวแปรได้ (Malhotra, 1996; สุวิมล ติรกานันท์, 2551, หน้า 166)

2.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยจะทำการตรวจวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันคุณภาพของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้กับคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้วิธีการทางสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้ (Hair, et al., 1998 ; ยุทธ ไกยวรรณ์, 2556)

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient)

ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อของตัวแปรดังนี้ (ตาราง 19)

ตาราง 19 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ทรัพยากรขององค์กร	Firm Resources	RESOU
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวลูกค้า	Customer Knowledge	KCUS
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	Competitor Knowledge	KCOM
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	Supplier Knowledge	KSUP
ความสามารถเชิงพลวัต	Dynamic capabilities	DYCAP
ความสามารถในการปรับตัว	Adaptive capabilities	ADAP
ความสามารถในการดูดซับ	Absorptive capabilities	ABSO
ความสามารถด้านนวัตกรรม	Innovative capabilities	INNO
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร	Dynamic Capabilities Boundary	DYCAPBOU
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	Adaptive Capabilities with Customer Knowledge	ADAPKCUS

ตาราง 19 (ต่อ)

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	Adaptive Capabilities with Competitor Knowledge	ADAPKCOM
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	Adaptive Capabilities with Supplier Knowledge	ADAPKSUP
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	Absorptive Capabilities with Customer Knowledge	ABSOKCUS
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	Absorptive Capabilities with Competitor Knowledge	ABSOKCOM
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	Absorptive Capabilities with Supplier Knowledge	ABSOKSUP
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	Innovative capabilities with Customer Knowledge	INNOKCUS
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	Innovative capabilities with Competitor Knowledge	INNOKCOM
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	Innovative capabilities with Supplier Knowledge	INNOKSUP
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	Competitive advantage	COMAD
ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง	Differentiate advantage	DIFF
ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ	Quick Responsive Advantage	SPEED
ความสำเร็จของธุรกิจ	Business Success	BUSUC

ตาราง 19 (ต่อ)

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ความสำเร็จที่เป็นตัวเงิน	Financial Success	FINSUC
ความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน	Non - Financial Success	NFINSUC
อัตราผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการขาย	Return on sales	ROS
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	Return on asset	ROA
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	Return on investment	ROI
ความพึงพอใจของลูกค้า	Customer satisfaction	SATIS

ที่มา: จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) จำนวน 30 ฉบับมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง และนำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.36 และวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability Analysis) ของแบบสอบถามโดยการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 (Hair, et al., 2006, p. 137) ผลการทดสอบดัง ตาราง 20

ตาราง 20 ผลการทดสอบค่าอำนาจจำแนก และค่าความเที่ยงของมาตรวัด

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาถ้าตัวชี้วัดถูกตัดทิ้ง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	Corrected Item Total Correlation
Customer	KCUS1	0.870	0.901	0.792
Knowledge	KCUS2	0.787		0.884
	KCUS3	0.908		0.744

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาถ้าตัวชี้วัดถูกตัดทิ้ง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	Corrected Item Total Correlation
Competitor Knowledge	KCOM1	0.914	0.940	0.875
	KCOM2	0.924		0.862
	KCOM3	0.901		0.891
Supplier Knowledge	KSUP1	0.869	0.867	0.687
	KSUP2	0.702		0.860
	KSUP3	0.845		0.715
Adaptive capabilities	ADAP1	0.892	0.903	0.735
	ADAP2	0.852		0.844
	ADAP3	0.871		0.794
	ADAP4	0.881		0.765
Absorptive capabilities	ABSO1	0.825	0.863	0.717
	ABSO2	0.839		0.699
	ABSO3	0.795		0.786
	ABSO4	0.843		0.670
Innovative capabilities	INNO1	0.882	0.907	0.783
	INNO2	0.872		0.815
	INNO3	0.857		0.852
	INNO4	0.906		0.720
Differentiate advantage	DIFF1	0.830	0.851	0.615
	DIFF2	0.800		0.767
	DIFF3	0.828		0.652
	DIFF4	0.810		0.719
	DIFF5	0.838		0.576
	DIFF6	0.850		0.522

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาถ้าตัวชี้วัดถูกตัดทิ้ง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	Corrected Item Total Correlation
Quick Responsive advantage	SPEED1	0.829	0.852	0.694
	SPEED2	0.836		0.680
	SPEED3	0.706		0.812
Financial Success	ROS1	0.889	0.912	0.806
	ROA1	0.838		0.868
	ROI1	0.895		0.799
Non-Financial Success	SATIS1	-	0.885	0.794
	SATIS2	-		0.794

ที่มา: จากการคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2.3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า

ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้ามีตัวชี้วัด 3 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.744-0.884 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.901

2.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน

ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.862-0.891 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.940

2.3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า

ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้ามีตัวชี้วัด 3 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.687-0.860 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.867

2.3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความสามารถในการปรับตัว

ตัวแปรด้านความสามารถในการปรับตัวมีตัวชี้วัด 4 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.735-0.844 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.903

2.3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความสามารถในการดูดซับ

ตัวแปรด้านความสามารถในการดูดซับมีตัวชี้วัด 4 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.670-0.786 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.863

2.3.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปรด้านความสามารถด้านนวัตกรรมมีตัวชี้วัด 4 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.720-0.852 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.907

2.3.7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง

ตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างมีตัวชี้วัด 6 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.522-0.767 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.851

2.3.8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ

ตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการมีตัวชี้วัด 3 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.680-0.812 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.852

2.3.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความสำเร็จที่เป็นตัวเงิน

ตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านความสำเร็จที่เป็นตัวเงินมีตัวชี้วัด 3 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.799-0.868 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.912

2.3.10 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรด้านความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ตัวแปรด้านความได้เปรียบด้านความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงินมีตัวชี้วัด 2 ตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) รายข้อ โดยพิจารณาจากค่า Corrected Item Total Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าอยู่ที่ 0.794 และการคำนวณหาความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.885

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรทั้งหมดพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าคุณภาพรายข้อคำถาม (Corrected Item Total Correlation) ของตัวชี้วัดสูงกว่า 0.361 และในส่วนของการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทุกตัวสูงกว่า 0.70 ดังนั้นแสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยง (Reliability) สามารถนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

แบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดตัวแปรซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย จากผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบช่วงเวลาเดียว ในส่วนของแบบสอบถามผู้วิจัยเลือกจัดส่งทางไปรษณีย์ (Mail Based Surveys) โดยดำเนินการดังนี้

1. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือทางไปรษณีย์ โดยได้แนบติดแสตมป์พร้อมทั้งจ่าหน้าซองตอบกลับส่งถึงผู้วิจัยโดยตรง พร้อมทั้งจดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และชี้แจงอธิบายวัตถุประสงค์การวิจัยของผู้วิจัย (Xiande, et al., 2007)
2. เพื่อปรับปรุงอัตราการตอบกลับ ได้ทำการส่ง e-mail ติดตามผลหลังจากได้ส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ (Forza, 2002)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) คือ ค่าร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายตัวแปรด้วยโปรแกรม SPSS

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นการทดสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลกับโมเดล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบทรัพยากรขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญเป็นจริงตามข้อมูลเชิงประจักษ์

3. วิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability Analysis) ของแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติตรวจสอบดังนี้

4.1 ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ถ้าค่าไค-สแควร์สูงมากแสดงว่าฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำมากหรือเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น การใช้ไค-สแควร์ (Chi-Square) ต้องดูค่า p-value ว่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า โมเดลมีความกลมกลืน ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ถ้าค่า p-value มากกว่า 0.01 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน ณ ระดับความเชื่อมั่น 99%

4.2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) เป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีควรมีค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (x^2) / *df* ไม่เกิน 2

4.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Index = GFI) ดัชนี (Adjust Goodness of Fit Index= AGFI) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.90 ถือว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4 ดัชนี (Root Mean Square Error of Approximation=RMSEA) เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจาก การทดสอบไคสแควร์ ค่าสถิตินี้ขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (N) ต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์อิสระเพิ่มขึ้น ค่าไคสแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มต่อการไม่มีนัยสำคัญ ค่า RMSEA จึงเป็นดัชนีบ่งบอกความไม่กลมกลืนของแบบจำลองกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 และไม่ควรเกิน 1 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ และถ้าค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนอย่างแท้จริง

4.5 ดัชนี (Root Mean Square Residual= RMR) เป็นดัชนีที่วัด เพื่อบอกขนาดของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ จากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประมาณค่า โดยค่าที่ใกล้ศูนย์มากแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ประเมินความกลมกลืนในผลลัพธ์ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของแบบจำลอง ภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนแบบจำลองในภาพรวมแล้ว สิ่งที่สำคัญคือการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาพารามิเตอร์ใน 2 กลุ่มได้แก่ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ควรมีขนาดเล็ก และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation, R^2) ควรอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

6. วิเคราะห์ผลการศึกษา เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นข้อความรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยทำการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) ของตัวแปรด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) และทำการสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยในบทถัดไป

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย" ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ โดยมีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ รวมทั้งสิ้น 150 ฉบับ

การนำเสนอในบทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปของประเทศไทย และภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

P หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

t หมายถึง ค่าสถิติทดสอบที

b หมายถึง ค่าเบต้า (Beta)

x^2 หมายถึง ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)

df หมายถึง องศาอิสระ (Degree of Freedom)

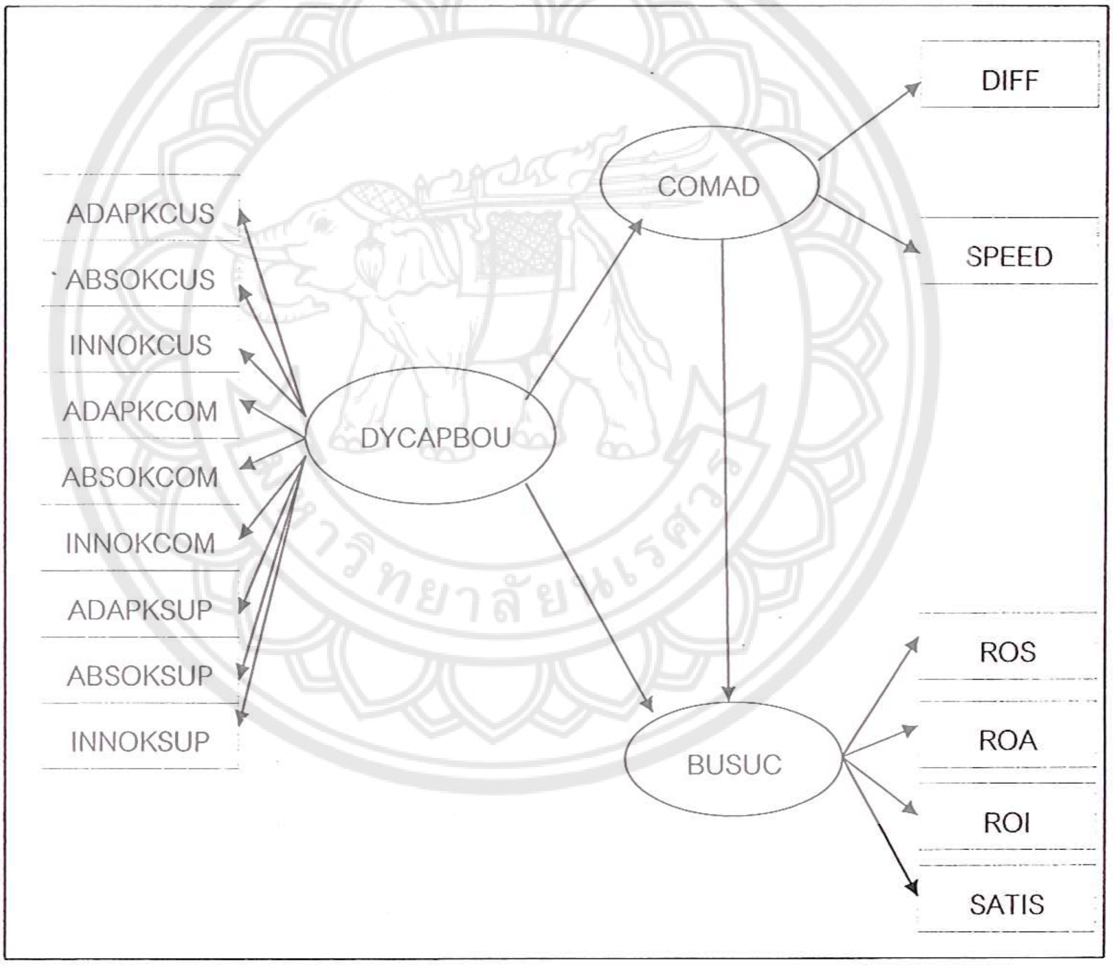
GFI หมายถึง ดัชนี้วัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

CFI หมายถึง ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)

RMSEA หมายถึง ดัชนีประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)

ส่วนที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์

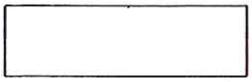
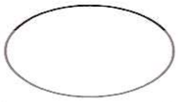
โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ ด้านความรู้ขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง ในงานวิจัยครั้งนี้ดังภาพ 9



ภาพ 9 โมเดลสมการโครงสร้างความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ทั้งนี้การงานวิจัยนี้ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้อธิบายในโมเดล ตามรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย
→	ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผล
	ตัวแปรสังเกตได้
	ตัวแปรแฝง
ตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 1 ตัวแปร	
DYCAPBOU	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร
ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก จำนวน 9ตัวแปร	
ADAPKCUS	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
ABSOKCUS	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
INNOKCUS	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า
ADAPKCOM	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน
ABSOKCOM	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน
INNOKCOM	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน
ADAPKSUP	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า
ABSOKSUP	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า
INNOKSUP	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า

ตาราง 21 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 2 ตัวแปร	
COMAD	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
BUSUC	ความสำเร็จของธุรกิจ
ตัวแปรสังเกตได้ภายใน จำนวน 6ตัวแปร	
DIFF	ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง
SPEED	ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ
ROS	อัตราผลตอบแทนจากการขาย
ROA	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์
ROI	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
SATIS	ความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปของประเทศไทย และภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตาราง 23 พบว่า

กิจการส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจมาแล้วมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาคือ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 และมีเพียงร้อยละ 7.7 เท่านั้นที่ดำเนินกิจการไม่เกิน 5 ปี ขณะที่ขนาดธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีขนาดย่อม ร้อยละ 75.5 ส่วนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 24.5

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 66.4 รองลงมาคือปริญญาโทร้อยละ 25.9 และต่ำกว่าปริญญาตรีเพียงร้อยละ 6.3 และมีเพียงร้อยละ 1.4 ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท โดยที่ระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 37.8 อยู่ระหว่าง 5-10 ปี รองลงมาคือ 11-15 ปี ร้อยละ 30.8

ตาราง 22 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=150)

คุณลักษณะ		ความถี่	ร้อยละ
ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจอาหารแปรรูป	น้อยกว่า 5 ปี	11	7.7
	5-10 ปี	21	12.6
	11-15 ปี	52	33.6
	มากกว่า 15 ปี	66	46.2
	รวม	150	100.0
ขนาดของธุรกิจ (อ้างอิงจำนวนพนักงาน)	น้อยกว่า 50 คน	111	75.5
	มากกว่า 50 คน	39	24.5
	รวม	150	100.0
ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	6.3
	ปริญญาตรี	97	66.4
	ปริญญาโท	41	25.9
	สูงกว่าปริญญาโท	2	1.4
	รวม	150	100.0
ระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	น้อยกว่า 5 ปี	22	14.0
	5-10 ปี	56	37.8
	11-15 ปี	46	30.8
	มากกว่า 15 ปี	26	17.5
	รวม	150	100.0

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการ 1) วิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) 3) ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และ 4) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล

การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยพิจารณาค่าความเบ้ และค่าความโด่งต้องเข้าใกล้ศูนย์ และต้องไม่มากกว่า 2.58

จากตาราง 24 พบว่า การแจกแจงของตัวแปรเป็นการแจกแจงปกติ โดยมีค่าความเบ้สูงสุดเท่ากับ -0.568 และค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ -0.829 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงศูนย์แสดงว่ามีการแจกแจงปกติ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2552)

ตาราง 23 การแจกแจงของตัวแปร (n=150 ราย)

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร			
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	3.542	-0.111	-0.444
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	3.583	-0.382	-0.494
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	3.574	-0.255	-0.475
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	3.523	-0.094	-0.207
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	3.560	-0.266	-0.611
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	3.555	-0.173	-0.410
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	3.461	-0.046	-0.829
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	3.502	-0.262	-0.512
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	3.493	-0.017	-0.348
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน			
ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง	3.406	-0.568	-0.055

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	3.543	-0.307	0.469
ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ	3.636	-0.097	0.716
ความสำเร็จของธุรกิจ			
อัตราผลตอบแทนจากการขาย	3.130	-0.254	-0.539
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	3.080	-0.323	-0.334
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	3.070	-0.362	-0.489
ความพึงพอใจของลูกค้า	3.122	-0.360	-0.530

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นการสร้างรูปแบบที่อธิบายเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการรวมข้อคำถามโดยใช้ค่าเฉลี่ยของข้อคำถาม (Composite Score) ที่มากกว่า 1 ข้อ ให้เป็นกลุ่มของตัวแปรเพื่อลดจำนวนตัวชี้วัดในสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นวิธีที่มีการยอมรับสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถแก้ปัญหากรณีตัวอย่างในการศึกษามีจำนวนน้อยได้ เช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับสัดส่วนของตัวอย่างต่อตัวแปร ความไม่แน่นอนของการประมาณค่าพารามิเตอร์ เป็นต้น และเป็นวิธีการในการจัดการเรื่องของจำนวนตัวชี้วัดที่เหมาะสม เมื่อมีข้อคำถามที่วัดตัวแปรในมิติเดียวกันมากกว่า 1 ข้อ (Hair, et al., 2006) ดังข้อมูลในตาราง 24

ตาราง 24 ตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น

ตัวแปร	ตัวชี้วัด (Composite Score)
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (KCUS)	$\frac{KCUS1+KCUS2+KCUS3}{3}$

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด (Composite Score)
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (KCOM)	KCOM1+KCOM2+KCOM3 / 3
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (KSUP)	KSUP1+KSUP2+KSUP3 / 3
ความสามารถในการปรับตัว (ADAP)	ADAP1+ADAP2+ADAP3+ADAP4 / 4
ความสามารถในการดูดซับ (ABSO)	ABSO1+ABSO2+ABSO3+ABSO4 / 4
ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO)	INNO1+INNO2+INNO3+INNO4 / 4
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (ADAPKCUS)	ADAP+KCUS / 2
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (ABSOKCUS)	ABSO+KCUS / 2
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (INNOKCUS)	INNO+KCUS / 2
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน (ADAPKCOM)	ADAP+KCOM / 2
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	ABSO+KCOM

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด (Composite Score)
(ABSOKCOM)	2
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน	INNO+KCOM
(INNOKCOM)	2
ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	ADAP+KSUP
(ADAPKSUP)	2
ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	ABSO+KSUP
(ABSOKSUP)	2
ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	INNO+KSUP
(INNOKSUP)	2
ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง	DIFF1+DIFF2+DIFF3+DIFF4+DIFF5+DIFF6
(DIFF)	6
ความได้เปรียบด้านความรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการ	SPEED1+SPEED2+SPEED3
(SPEED)	3
อัตราผลตอบแทนจากการขาย (ROS)	ROS1/1
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ROA1/1
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	ROI1/1
ความพึงพอใจของลูกค้า	SATIS1+SATIS2
(SATIS)	2

หมายเหตุ: กำหนดให้น้ำหนักของทุกข้อคำถามเท่ากัน

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยใช้เทคนิคสมการโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นตัวแปรแฝง ในส่วนนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่าสามารถวัดตัวแปรได้ตรงตามทฤษฎีที่ระบุไว้หรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > 0.05$) และค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90ค่าดัชนีประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) ควรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถสรุปได้ดังนี้

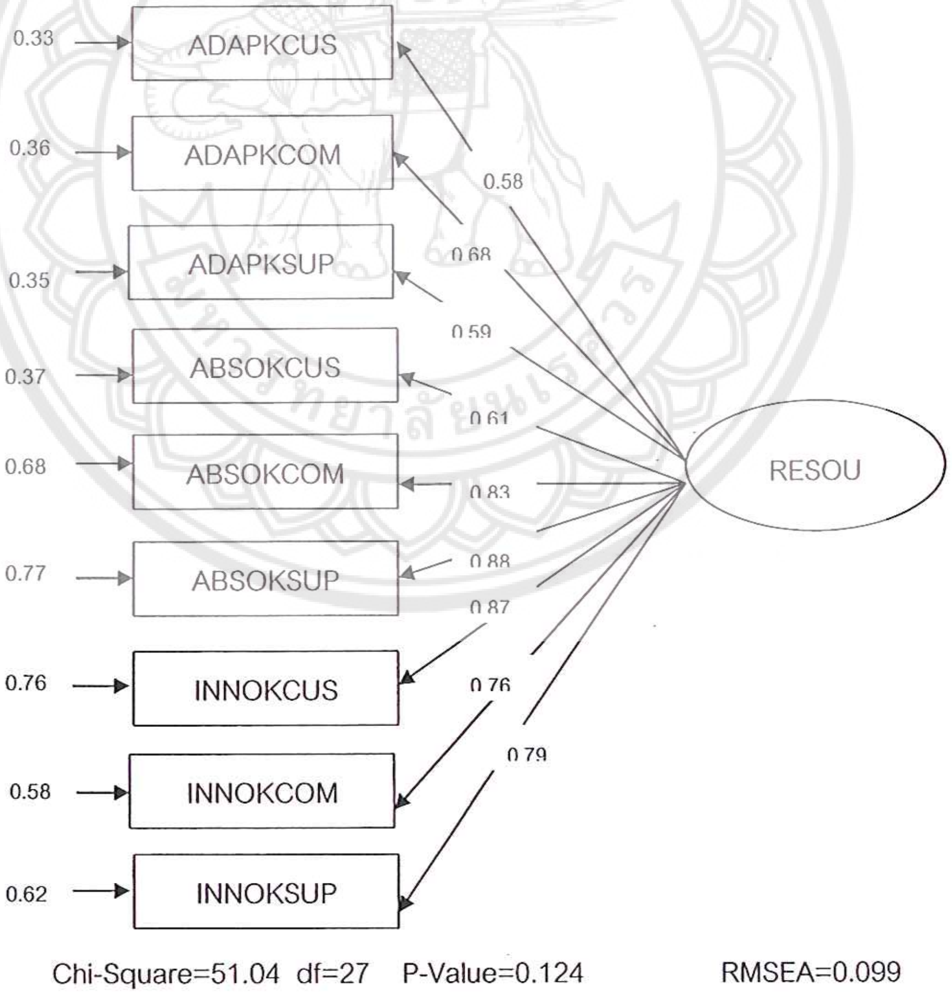
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	Factor Loading	SE	T	R^2
ADAPKCUS	0.58	0.09	6.75**	0.57
ADAPKCOM	0.68	0.09	6.99**	0.59
ADAPKSUP	0.59	0.09	6.89**	0.59
ABSOKCUS	0.61	0.09	7.27**	0.61
ABSOKCOM	0.83	0.08	10.47**	0.83
ABSOKSUP	0.88	0.08	11.62**	0.88
INNOKCUS	0.87	0.07	12.42**	0.87
INNOKCOM	0.76	0.09	10.15**	0.76
INNOKSUP	0.79	0.08	9.87**	0.79
Chi-Square = 51.04, df = 27, RMSEA = 0.099, AGFI = 0.998 GFI=0.986				

*p < 0.05, **p <0.01

จากตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

เนื่องจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 51.04 ที่องศาอิสระเท่ากับ 27 ค่า Chi-Square/dfมีค่าน้อยกว่า 2 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.124 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.050 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ยอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.986 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.900 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนี้วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.900 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า RMSEA มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ดังนั้น ผลดังกล่าวสามารถสนับสนุนข้อสรุปว่า โมเดลมีความสอดคล้อกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพ 10 องค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นไปในทิศทางบวกและแตกต่างจากศูนย์ทุกตัว และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัว คือความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (ADAPKCUS) ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (ADAPKCOM) ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (ADAPKSUP) ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (ABSOKCUS) ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (ABSOKCOM) ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (ABSOKSUP) ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (INNOKCUS) ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (INNOKCOM) และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (INNOKSUP) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 0.58, 0.68, 0.59, 0.61, 0.83, 0.88, 0.87, 0.76 และ 0.79 ตามลำดับ โดยมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรร้อยละ 57, 59, 59, 61, 83, 88, 87, 76 และ 79 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

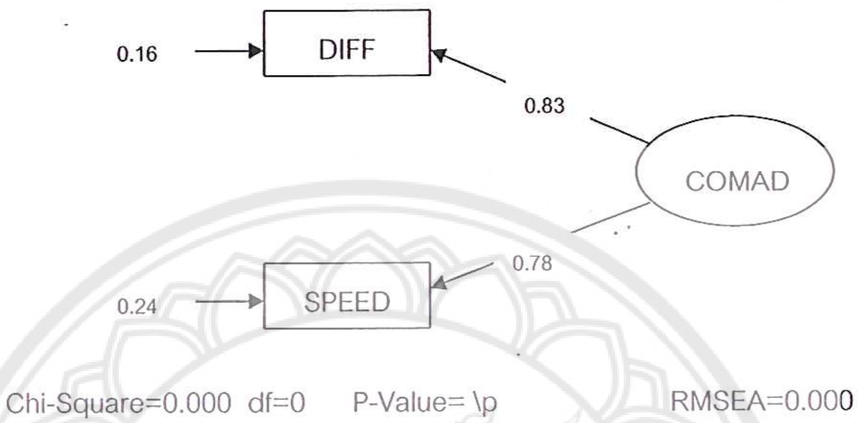
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	Factor Loading	SE	t	R^2
DIFF	0.83	0.09	9.92**	0.68
SPEED	0.78	0.10	9.92**	0.61
Chi-Square = 0.000, df = 0, RMSEA = 0.000, AGFI = 1.000 GFI= 1.000				

*p < 0.05, **p <0.01

จากตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.000, df = 0, p = \p, RMSEA = 0.000, GFI = 1.000, และ AGFI = 1.000 แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรในการศึกษาทุกตัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือ หมายความ

ว่าสามารถวัดตัวแปรแฝงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (COMAD) ได้จากตัวชี้วัดทั้ง 2 ตัว คือ ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (DIFF) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (SPEED)



ภาพ 11 องค์ประกอบของปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

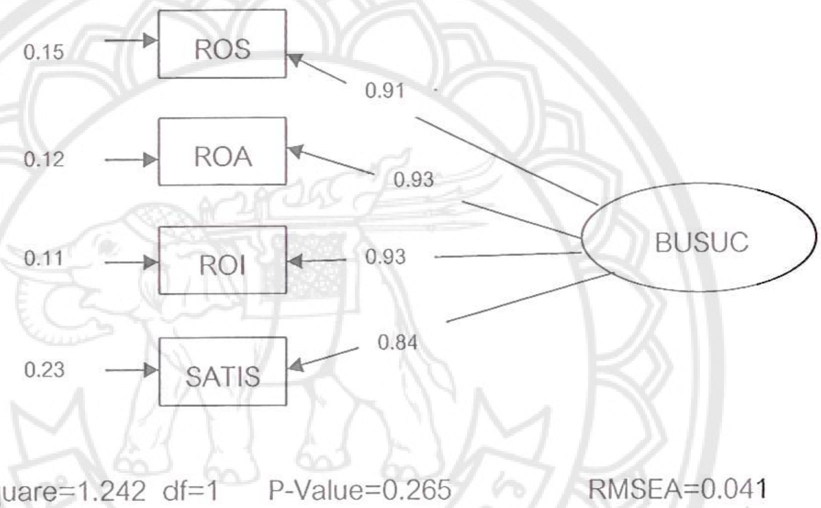
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์จำนวน 3 ตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว คือ ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (DIFF) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (SPEED) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 68 และ 61 ตามลำดับแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	Factor Loading	SE	t	R^2
ROS	0.91	0.07	13.98**	0.82
ROA	0.93	0.07	15.80**	0.86
ROI	0.93	0.07	14.87**	0.87
SATIS	0.84	0.06	13.98**	0.71
Chi-Square = 1.242, df = 1, RMSEA = 0.041 AGFI = 0.890 GFI= 0.996				

*p < 0.05, **p <0.01

จากตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบปัจจัยด้านความสำเร็จของธุรกิจ โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.242, df = 1, p = 0.265, RMSEA = 0.041, GFI = 0.996, และ AGFI = 0.890 แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรในการศึกษาทุกตัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือ หมายความว่าสามารถวัดตัวแปรแฝงความสำเร็จของธุรกิจ (BUSUC) ได้จากตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัว



ภาพ 12 องค์ประกอบของปัจจัยด้านความสำเร็จของธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์จำนวน 4 ตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว คือ อัตราผลตอบแทนจากการขาย (ROS) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และความพึงพอใจของลูกค้า (SATIS) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91, 0.93, 0.93 และ 0.84 ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 82, 86, 87 และ 71 ตามลำดับแสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบด้านความสำเร็จของธุรกิจ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย คือปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีขั้นตอนของการวิเคราะห์และการทดสอบ ดังนี้

4.1.1 สร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของโมเดลตามสมมติฐาน เป็นรูปแบบที่มีเส้นทางแสดงความสัมพันธ์จากตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่ ทรัพยากรขององค์กร ไปยังตัวแปรแฝงภายในทุกตัวได้แก่ ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ

4.1.2 ทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) ก่อนปรับแต่งโดยพิจารณาค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภามาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) จากค่า

1) ค่าสถิติ Chi-Square หารด้วยค่าองศาอิสระ (degrees of freedom: *df*) (X^2/df) ควรมีค่าไม่เกิน 2.00

2) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05

3) ค่า Goodness of Fit Index (GFI) ค่า Comparative Fit Index (CFI) และค่า Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.90

4) ค่า*p*-value ของ Chi-Square ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือมีค่ามากกว่า 0.05

4.1.3 ปรับแต่งรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กรณีที่พบว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทำการพิจารณาปรับแต่งโมเดลจากคำแนะนำที่ได้จากผลการวิเคราะห์ (Modification Indices) ของโปรแกรม AMOSโดยข้อตกลงของการวิเคราะห์

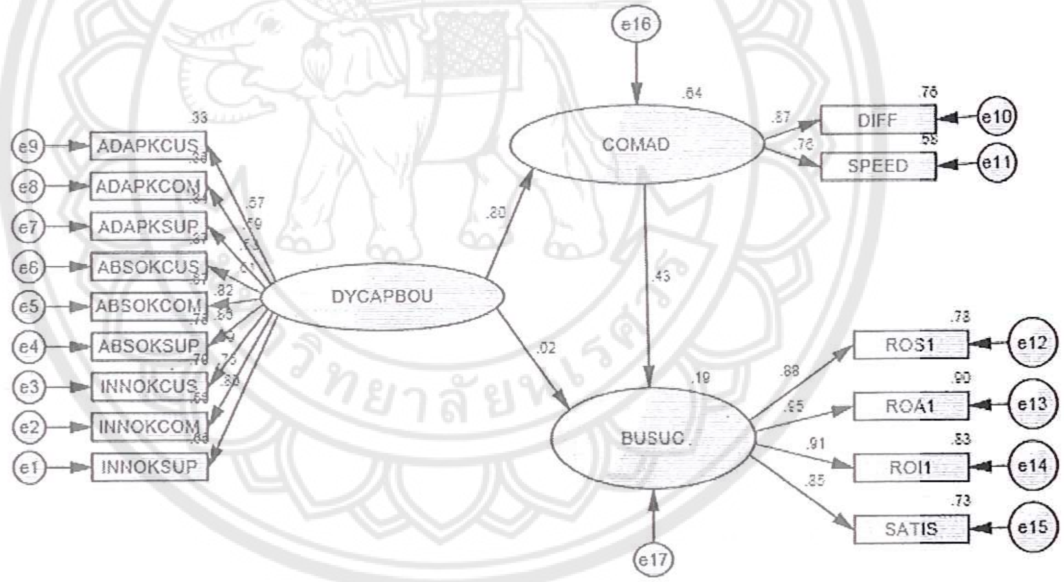
ให้พิจารณาปรับแต่งโมเดลในส่วนของความคลาดเคลื่อนจากการวัดตัวแปร โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้

4.1.4 สรุปรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างจากโมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมประเมินอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่มีต่อตัวแปรแฝงภายใน

ผลการวิเคราะห์สามารถแจกแจงได้ ดังนี้

4.1 ทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อ**ความสำเร็จของ**ธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการวิเคราะห์ในครั้งแรกพบว่าโมเดลสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งแสดงเส้นทางความสัมพันธ์โมเดลสมการดังภาพ 13



Chi-square = 556.595 ,df = 87,
CMIN/DF =6.398, GFI = .630

ภาพ 13 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ก่อนทำการปรับรูปแบบความสัมพันธ์

จากภาพ 13 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาค่าสถิติในโมเดลไม่สอดคล้องหรือไม่กลมกลืนได้ดังนี้ ค่า Chi-Square เท่ากับ 556.595 องศาความอิสระ (Degree of Freedom: df) เท่ากับ 87 ค่า *p*-value เท่ากับ 0.001X^2/df มีค่าเท่ากับ 6.398 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.190 อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดลโดยเน้นที่ข้อตกลงเบื้องต้นโดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน โดยการปรับรูปแบบความสัมพันธ์จากการพิจารณาจากค่าเสนอแนะจากโปรแกรม (Model Modification Indices) จนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

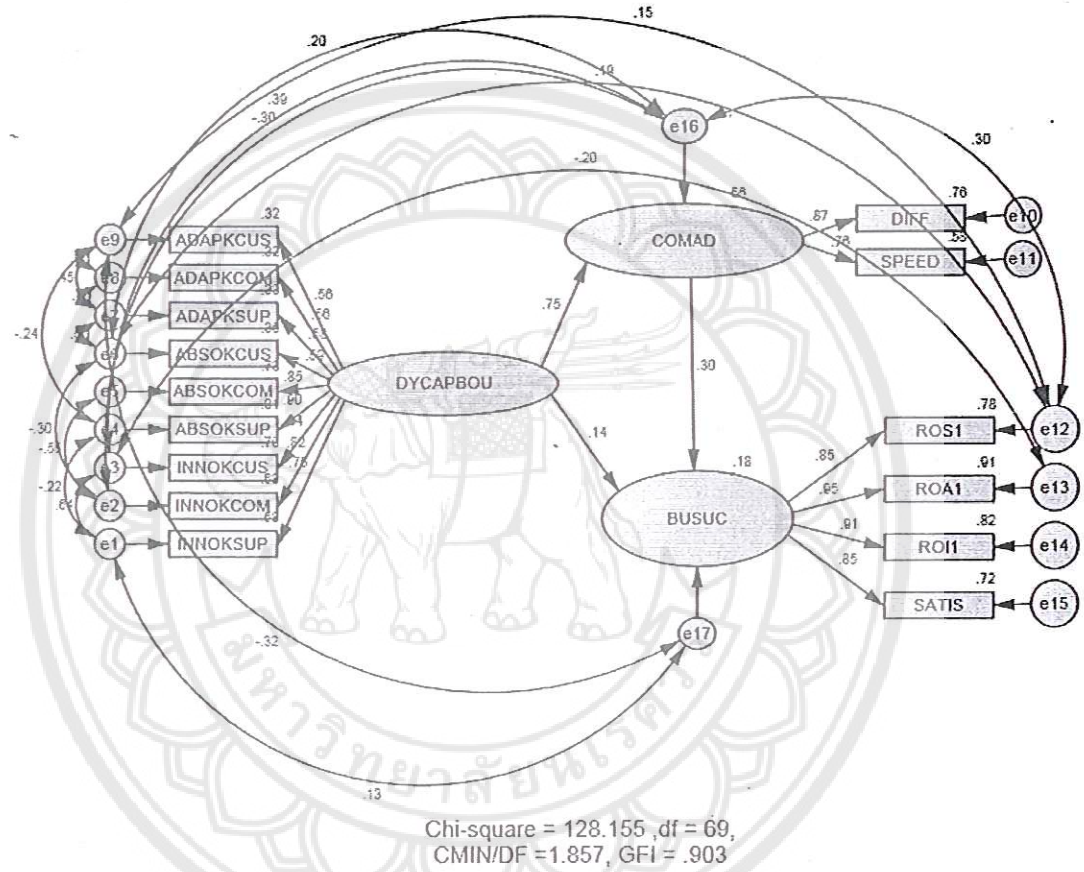
การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับแต่งพบว่า มีความสอดคล้องในระดับดีโดยมีดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index) ที่ยอมรับได้ในระดับดีซึ่งจะเห็นได้ว่า เส้นทางความสัมพันธ์ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 128.155 องศาความอิสระ (Degree of Freedom: df) เท่ากับ 69 ค่า *p*-value เท่ากับ 0.265 X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.857 ค่าดัชนีความสอดคล้อง GFI เท่ากับ 0.903 ค่า CFI เท่ากับ 0.970 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.023 โดยสรุปผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัด	เกณฑ์การยอมรับ	ค่าที่ได้จากผลทดสอบ	ผลการพิจารณา
Chi-Square (X^2)	มีค่าต่ำ *p*-value ไม่มีนัยสำคัญ	128.155	รับได้
X^2/df	ไม่เกิน 2.00	1.857	รับได้
GFI	GFI > 0.90	0.903	รับได้
CFI	CFI > 0.90	0.970	รับได้
p-value	*p*-value > 0.05	0.265	รับได้
RMSEA	RMSEA < 0.05	0.023	รับได้

ที่มา: จากการคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (Fit Index) ที่ยอมรับได้ในระดับดี ซึ่งแสดงเส้นทางความสัมพันธ์โมเดลสมการดังภาพ 14



ภาพ 14 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น จากการพิจารณาโมเดลที่เหมาะสม (Fit Model) จากภาพ 14 โดยพิจารณาจากตัวแปรแฝงภายนอก ตัวแปรแฝงภายใน ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก ตัวแปรสังเกตได้ภายใน ดังตาราง 29

ตาราง 29 การแจกแจงประเภทตัวแปรตามโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

ประเภทตัวแปร	ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
ตัวแปรแฝงภายนอก	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร	DYCAPBOU
ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	ADAPKCUS
	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง	ADAPKCOM
	ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	ADAPKSUP
	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	ABSOKCUS
	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง	ABSOKCOM
	ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	ABSOKSUP
	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า	INNOKCUS
	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง	INNOKCOM
	ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า	INNOKSUP
ตัวแปรแฝงภายใน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	COMAD
	ความสำเร็จของธุรกิจ	BUSUC
ตัวแปรสังเกตได้ภายใน	ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง	DIFF
	ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ	SPEED
ตัวแปรสังเกตได้ภายใน	อัตราผลตอบแทนจากการขาย	ROS
	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ROA
	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	ROI
	ความพึงพอใจของลูกค้า	SATIS

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พิจารณาจากค่า t-value มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 พิจารณาจากค่า t-value มากกว่า 2.54 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000 อ้างอิงใน สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2552) ประกอบด้วย ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ของสมการโครงสร้างประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก และสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรสังเกตได้ภายใน

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่า t-value

Diagram	Factor Loading	Standard Errors	*t*-value	R^2
DYCAPBOU → ADAPKCUS	0.66**	0.09	10.68	0.3
DYCAPBOU → ADAPKCOM	0.65**	0.05	18.04	0.31
DYCAPBOU → ADAPKSUP	0.64**	0.09	11.06	0.33
DYCAPBOU → ABSOKCUS	0.72**	0.08	10.93	0.34
DYCAPBOU → ABSOKCOM	0.90**	0.10	7.23	0.73
DYCAPBOU → ABSOKSUP	0.99**	0.09	7.09	0.81
DYCAPBOU → INNOKCUS	0.92**	0.09	6.89	0.70
DYCAPBOU → INNOKCOM	1.02**	0.09	6.94	0.67
DYCAPBOU → INNOKSUP	1.00	-	-	0.57

*$p < 0.05$, **$p < 0.01$

ที่มา: จากการคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

จากตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร กับตัวแปรสังเกตได้

ภายนอกได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (1.02**) รองลงมาคือ ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (0.99**) ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (0.92**) ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (0.90**) ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (0.72**) ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า (0.66**) และความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (0.65**) ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบที่มีความสำคัญน้อยคือ ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า (0.64**)ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 31 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรสังเกตได้ภายใน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่า *t*-value

Diagram	Factor Loading	Standard Errors	*t*-value	R^2
COMAD → DIFF	1.00	-	-	0.75
COMAD → SPEED	0.93**	0.09	10.22	0.57
BUSUC → ROS	1.00	-	-	0.77
BUSUC → ROA	1.11**	0.06	17.90	0.90
BUSUC → ROI	1.05**	0.06	16.08	0.81
BUSUC → SATIS	0.98**	0.06	14.18	0.72

*$p < 0.05$, **$p < 0.01$

ที่มา: จากการคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

จากตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์คือ เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรสังเกตได้ภายใน ได้แก่ 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (COMAD) อันประกอบด้วยความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (DIFF) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (SPEED)2) ความสำเร็จของธุรกิจ (BUSUC) อันประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนจากการขาย (ROS) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และความพึงพอใจของลูกค้า (SATIS)

ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (0.93**) ขณะที่ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จของธุรกิจคือ ด้านอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (1.11**) รองลงมาคือ ด้านอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (1.05**) และด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบน้อยที่สุดคือ (0.98**) ขณะที่อัตราผลตอบแทนจากการขายไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) ระหว่างตัวแปร เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ดังตาราง 34

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น อิทธิพลทางตรง **อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย**

ตัวแปรเหตุ	DYCAPBOU			COMAD			R^2
ตัวแปรผล	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
DYCAPBOU	-	-	-	-	-	-	-
COMAD	0.75**	-	0.75**	-	-	-	0.56

ตาราง 32 (ต่อ)

ตัวแปรเหตุ	DYCAPBOU			COMAD			R^2
BUSUC	0.14**	0.23**	0.37**	0.30**	-	0.30**	0.18
Chi-Square =128.155df =69*p*-value =0.265 GFI =0.903 CFI =0.970 RMSEA =0.023							

หมายเหตุ: DE=Direct Effect (อิทธิพลทางตรง), IE=Indirect Effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE=Total Effect (อิทธิพลรวม), $^*p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$

เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (DYCAPBOU) ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BUSUC) พบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจนอกจากนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (DYCAPBOU) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย (BUSUC) พบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกโดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.23 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งส่งผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ในส่วนของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (DYCAPBOU) ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (COMAD) พบว่าตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แสดงว่าถ้าองค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตที่เพิ่มสูงขึ้นย่อมทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์ในส่วนของตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (COMAD) ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BUSUC) พบว่า ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.30 อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรมีความได้เปรียบทางด้านการสร้างความแตกต่าง ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและ

ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้โอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จเพิ่มสูงขึ้นได้

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรม อาหารแปรรูปของประเทศไทยจากโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตามสมมติฐานของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเสนอรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (Dynamic Capabilities Boundary) ที่ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อความสามารถเชิงพลวัต ถ้าตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้ความสำเร็จของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ตัวแปรแฝงภายนอกด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร(Dynamic Capabilities Boundary) ยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก (+) ต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยที่ส่งผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร (Dynamic Capabilities Boundary) ที่ประกอบด้วยความสามารถ

ในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อความความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยถ้าตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรตัวแปรแฝงภายในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ประกอบด้วยความได้เปรียบด้านความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย หากความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจะอภิปรายผลในบทที่ 6 ต่อไป

บทที่ 6

บทสรุป

การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยมีตัวแปรงแฝงภายนอกคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า และตัวแปรแฝงภายในคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ภายในได้แก่ ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ อัตราผลตอบแทนจากการขาย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและความพึงพอใจของลูกค้า

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 5 สามารถนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และเสนอแนะ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัย การนำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย

1. สรุปผลการวิจัย

   1.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

   1.2 สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2. อภิปรายผล

   การอภิปรายผลจากข้อสมมติฐาน

3. ข้อเสนอแนะ

   3.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

   3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

   3.3 ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ

3.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

4. ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อบรรยายคุณสมบัติและคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และพิจารณาการแจกแจงของข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) รวมถึงได้พิจารณาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Matrix) พบว่า การแจกแจงของตัวแปรเป็นการแจกแจงแบบปกติ และไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดที่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรที่นำมาใช้วิเคราะห์ครั้งนี้ ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันระหว่าตัวแปร (Multicollinearity) และไม่ทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์

1. สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พบว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจมาแล้วมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาคือ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 และมีเพียงร้อยละ 7.7 เท่านั้นที่ดำเนินกิจการไม่เกิน 5 ปี ขณะที่ขนาดของธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีขนาดย่อม ร้อยละ 75.5 ส่วนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 24.5

2. สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ข้อ โดยสรุปข้อค้นพบไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ที่ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรม

กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ H1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก (+) ต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ที่ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง และความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางด้านการสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน H2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ มีอิทธิพลเชิงบวก (+) ต่อความสำเร็จของธุรกิจ ที่ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนจากการขาย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ H3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการพัฒนาและผลการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลที่ 0.14 ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจแต่ส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันไปยังความสำเร็จของธุรกิจ โดยที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.23 และมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 และมีขนาดอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.75 โดยที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีขนาดอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจเท่ากับ 0.30

ตาราง 33 สรุปอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล	
	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร	ความสำเร็จของธุรกิจ (+) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (+)	ความสำเร็จของธุรกิจ (+) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ความสำเร็จของธุรกิจ (+)	

อภิปรายผลการวิจัย

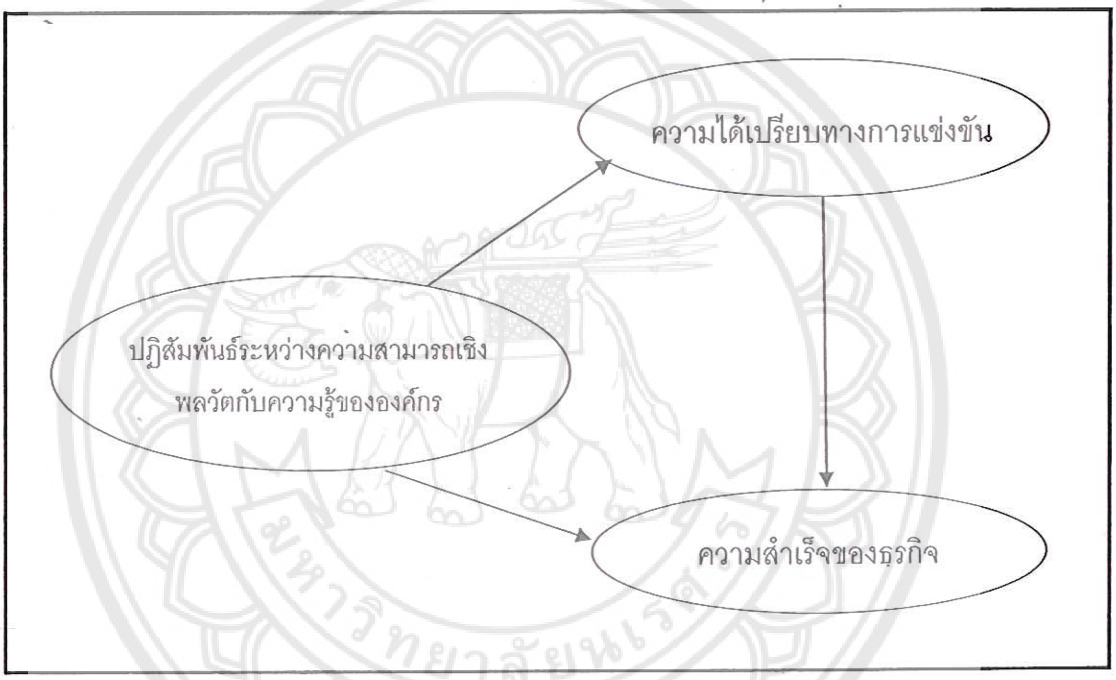
ข้อค้นพบของงานวิจัยที่นำมาอภิปรายผลนี้เป็นผลของการวิจัยที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นตามสมมติฐานการวิจัยคือ

H1: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

H2: ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

H3: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

การอภิปรายผลในส่วนของสมมติฐานงานวิจัย สามารถอธิบายได้ดังภาพ 13



ภาพ 15 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของทรัพยากรขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต และความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถพิจารณาผลจากการวิเคราะห์ดังภาพ 13 ได้ดังนี้

ทรัพยากรขององค์กรนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยภายในของกิจการที่มีความสำคัญ เป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กร ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะพิเศษนั้นเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีการกำหนดเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษทั้งปริมาณและคุณภาพ อันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบขององค์กร ประกอบด้วยแรงงานฝีมือ ผู้เชี่ยวชาญ วัตถุดิบ เงินทุน ความรู้ นวัตกรรม อุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถูกใช้โดยองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1990)

แนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องของทรัพยากรขององค์กรนั้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับกิจการ (Maijoor and Witteloostuijn, 1996) ลักษณะของทรัพยากรที่มีความรู้นั้นจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Morgan, et al., 2006) ซึ่งความรู้ที่จะสร้างความได้เปรียบได้นั้นต้องเป็นความรู้เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมที่มากระทบต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมกับสภาวะดังกล่าว การที่องค์กรจะรับรู้ถึงสภาวะดังกล่าวได้นั้นต้องอาศัยความสามารถขององค์กร (Bhatt, 2000) ความสามารถเชิงพลวัตนั้นจะเป็นส่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมที่จะรับรู้ถึงสภาวะแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต (Teece, et al., 1997) การที่จะเกิดความสามารถเชิงพลวัตได้นั้น ทรัพยากรต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจทั้งทางด้านลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า (Bharadwaj, 2000) และสร้างให้เกิดการพัฒนาทักษะของทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง (Wade and Hulland, 2004) ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรนั้นได้ถูกอธิบายเพิ่มเติมโดย Teece (2014) ถึงการเกิดร่วมกับความสามารถเชิงพลวัตที่นำทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนด้านความรู้มาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นร่วมกันระหว่างทรัพยากรด้านความรู้และความสามารถเชิงพลวัต

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถเสนอข้อคิดเห็นว่า ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นโดยตัวของตัวเอง ต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าพื้นฐานด้านความรู้ขององค์กรเป็นพื้นฐาน ทั้งความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน และคู่ค้า เพราะความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับองค์ความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรมต้องอาศัยทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐาน จึงเกิดแนวคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร

ซึ่งสามารถนำมาอธิบายความสำเร็จของธุรกิจในยุคปัจจุบันนั้นจะเกิดขึ้นภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเป็นพลวัตสูงกว่าในยุคก่อน ทำให้ต้องอาศัยลักษณะขององค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสภาวะที่มีความเป็นพลวัตสูง (พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา

และคณะ, 2557) ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรมีลักษณะที่พร้อมรับกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาแสดงถึงความสามารถที่องค์กรจะสร้างความรู้และรับรู้ได้ถึงโอกาสและภัยคุกครามที่เกิดขึ้น รวมถึงการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับโอกาสที่เกิดขึ้น (Li and Liu, 2014) มีงานวิจัยมากมายได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความสามารถเชิงพลวัตในด้านต่างๆ ทั้งความสามารถในการดูดซับ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถด้านนวัตกรรม (Protogerou, et al., 2011; Michailova and Zhan, 2015) ทั้งนี้ความสำเร็จของธุรกิจจะสูงขึ้นเมื่อความสามารถเชิงพลส่งผ่านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (พิชัย ตั้งภิญโญพุฒิคุณ, 2552) จากลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สร้างความสามารถในการดูดซับความรู้จากภายนอกมาพัฒนาองค์ความรู้และสร้างการเรียนรู้ให้กับองค์กร ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะแข่งขันได้นั้นจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้ (Tuan and Yoshi, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu (2006) ที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตจะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสามารถตอบสนองตลาดได้เร็วกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการของกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น ต่อมามีงานวิจัยของ Wu and Wang (2007) มาสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ซึ่งผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรได้จากการสร้างสิ่งใหม่ๆ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีจากความสารถในการรับรู้ถึงโอกาสและการพัฒนาความสามารถขององค์กร

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมพบว่า ค่าอิทธิพลรวมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาค่าขนาดของอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีค่าขนาดอิทธิพลสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยนั้นสามารถทำให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจได้ แต่ถ้าส่งผ่านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งทางด้านการสร้างความได้เปรียบด้านความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการจะมีโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่สูงกว่า ทั้งนี้การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตและความรู้ขององค์กรที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Tuan and Yoshi (2010)

ที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตที่มีการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจในประเทศเวียดนาม พบว่าความผลประกอบการจะแปรผันตามความสามารถเชิงพลวัตและความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กร ที่ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการปรับตัวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง ความสามารถในการดูดซับกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งและความสามารถด้านนวัตกรรมกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้าส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย และส่งผลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวกลาง ความสามารถเชิงพลวัตที่เกิดขึ้นต้องสร้างความแตกต่าง และต้องตอบสนองความต้องการให้ทันถ่วงทีจึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยที่สูงกว่า

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

งานวิจัยของ Mengue and Auh (2006) แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างชัดเจน ซึ่งงานวิจัยของ Wu and Wang (2007) ได้ให้ความชัดเจนระหว่างความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสามารถของกิจการที่สามารถรับรู้ได้ถึงโอกาสและภัยคุกครามที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และสร้างการปรับเปลี่ยนที่สอดรับกับสภาวะดังกล่าวทั้งการสร้างการนวัตกรรมดำงานและนวัตกรรมทางด้านอื่นๆ ที่สอดรับกับสภาวะที่มากระทบกิจการได้นั้น จะทำให้กิจการมีต้นทุนที่ลดลงและสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้สอดรับกับโอกาสที่เข้ามากระทบกิจการ Teece (2014) นำเสนอบทความทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตพร้อมกับทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรที่กำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่ผลกำไรของกิจการCepeda and Vera (2007) ได้นำเสนองานที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของความสามารถเชิงพลวัตที่เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้กิจการมีการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งทางด้านการสร้างความแตกต่างและทางด้านต้นทุน ซึ่งการที่กิจการจะตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วนั้นต้องอาศัยความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่สร้างการรับรู้และเรียนรู้ถึงโอกาสและระยะเวลา

ในการตอบสนองความต้องการให้ตรงกับโอกาสที่เกิดขึ้น อาศัยการนำเข้าองค์ความรู้จากความสามารถในการดูดซับและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น (Lin, et al., 2015)

แนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น นั้นแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องจากค่าขนาดของอิทธิพลในระดับสูงและมีค่านัยสำคัญทางสถิติ

จึงสามารถสรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรที่มีการดูดซับองค์ความรู้จากภายนอกและสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมรวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมกับการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรในด้านคู่แข่งขัน ลูกค้าและคู่ค้าให้เกิดความสอดคล้องขึ้นกับกระบวนพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ ให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี

ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ผลของความสำเร็จของธุรกิจ จากการมีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขันนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจลูกค้าที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำและยังสร้างแรงดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ (Zou, et al., 2003; Deng, et al., 2014) สิ่งที่เกิดขึ้นจากความได้เปรียบนี้ คือ คุณค่าของลูกค้าเพิ่มขึ้นในแง่ของนวัตกรรม คุณภาพและความมีประสิทธิภาพของสินค้าและบริการที่เพิ่งสูงขึ้น (Orsato, 2006) การมีชื่อเสียงที่เพิ่มขึ้นจากความแตกต่าง สร้างกระแสความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น (Miles and Covin, 2000) มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบด้านความแตกต่างนั้นสร้างความแข่งแกร่งทางด้านการตลาดและความมีสำเร็จทางด้านการเงิน ในด้านยอดขายที่สูงขึ้นและกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Carmona-Moreno, et al., 2004; Leonidou, et al., 2013)

ความสำเร็จของกิจการนั้นต้องอาศัยความได้เปรียบที่กิจการมีเหนือกว่าคู่แข่งขันซึ่งความได้เปรียบนั้นอาจเป็นความได้เปรียบทั้งทางด้านความแตกต่างของสินค้าหรือบริการและต้องมีความรวดเร็วในการตอบสนองก่อนคู่แข่งขัน (Dietmar, et al., 2013) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จอย่างชัดเจน (Breznik and Lahovnik, 2014)

มีงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว Deng, et al. (2014) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในด้านของผลประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น ถ้ากิจการสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขันได้ และนอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างแล้วความแตกต่างในการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งยังเป็นสิ่งที่สร้างความพอใจและการใช้บริการซ้ำอีกด้วย งานวิจัยของ Koseoglu, et al. (2013) ยังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอีกว่าการมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่านั้นจะทำให้ความสำเร็จทางการเงินของกิจการเพิ่มสูงขึ้น อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นสิ่งที่จะทำให้กิจการสามารถสร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นโดยการถูกนำเสนอด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและการตอบสนองความต้องการนั้นก่อนคู่แข่งรายอื่น

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องถึงอิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยทั้งในด้านของตัวเงินและความพึงพอใจของลูกค้า ที่มีการเพิ่มขึ้นในเชิงบวกจากอิทธิพลของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว (Claver-Cortes, et al., 2007) ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับธุรกิจของตน และภายใต้การสร้างความแตกต่างนั้นต้องคำนึงถึงความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างทันเวลา จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อเสนอแนะ

ผลที่ได้จากการวิจัย เรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย หลายภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงนักวิชาการ หรือผู้สนใจสามารถนำผลงานนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ หรือนำไปต่อยอดการศึกษาได้ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การศึกษานี้เป็นการนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยใช้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยเรื่องของทรัพยากรภายในองค์กร (Resource Based View Theory) ที่มีทรัพยากรขององค์กรเป็นตัวแปรต้น แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต

(Dynamic Capabilities) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success) มาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นพร้อมทดสอบสถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย และทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) โดยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องและเหมาะสม นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย และจากการทดสอบพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงได้ทราบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยสามารถสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลส่งเสริมธุรกิจภาคอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์ ทั้งนี้ความรู้ความสามารถขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมความรู้ความสามารถที่สร้างการพัฒนาทรัพยากรของกิจการให้มีความรู้ความสามารถให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ และสร้างความสามารถของธุรกิจในการดูดซับความรู้และสามารถปรับตัวให้สอดรับกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับภาคธุรกิจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการในระยะยาว

3. ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ (ด้านอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป)

เพื่อให้ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีแนวทางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่เสถียรในปัจจุบัน ผู้ประกอบการและผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมที่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญของพนักงานในองค์กรเพื่อที่จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายและไม่มีองค์กรใดสามารถหามาทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้มาทดแทนได้ ซึ่งลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อการสร้างการพัฒนา

การที่องค์กรจะรับรู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้นั้น ทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่มีลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณค่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรรับรู้รวมถึงสร้างโอกาสขึ้นมาให้กับองค์กร ถึงแม้ขณะนั้นองค์กรอาจประสบกับปัญหาอยู่ก็ตาม จากการที่องค์กรสามารถ

รับรู้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งที่เป็นโอกาสและภัยคุกครามทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านั้นจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและตอบสนองต่อสภาวะดังกล่าว ดังนั้นภาคธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในการที่จะทำมองเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงนั้นจุดเริ่มต้นต้องเกิดจากการสร้างความรู้ พัฒนาทักษะและสร้างความเข้าใจให้กับองค์กร

องค์ความรู้ที่จะถูกพัฒนาให้เพิ่มสูงขึ้นไปเรื่อยๆ อย่างไม่หยุดนิ่งต้องอาศัยลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่จะเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรควรมีการสนับสนุนให้ผู้บริหารรวมถึงพนักงานออกไปอบรม สัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ที่ทันสถานการณ์และทำการหมุนเวียนสับเปลี่ยนพนักงานระหว่างแผนกเพื่อให้เกิดการแรกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายใน รวมถึงควรมีการวิเคราะห์กิจกรรมที่ผ่านมาทั้งที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว และสร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ซึ่งกันและกัน ดังนั้นการบริหารความสำเร็จต้องสร้างความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้อันจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าให้กับองค์กร

เมื่อองค์กรมีลักษณะของความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สร้างการพัฒนาทักษะความสามารถแล้วจะนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ นั้นได้รับจากความรู้ของทรัพยากรขององค์กร ทั้งกระบวนการใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ๆ หรือบริการๆ และจะนำไปสู่การขยายตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรผู้บริหารและผู้ประกอบการควรเปิดกว้างและยอมรับการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อนวัตกรรมที่ทันสมัยจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งทางด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนการดำเนินงาน ความรู้ในการสร้างช่องทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและสามารถตอบสนองได้เร็วขึ้น เพื่อให้แนวทางมีความชัดเจนภาคธุรกิจควรให้เกิดการนำเสนอแนวความคิดหรือการประกวดนวัตกรรมที่ช่วยให้องค์สามารถลดต้นทุนสร้างนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงพัฒนาช่องทางทางการตลาดของกิจการ จากนั้นนำแนวความคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลในการลดต้นทุนผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้นและความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำผลการวิจัยนี้ไปขยายผลการศึกษาต่อในอนาคต เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่การศึกษาครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมถึง โดยผู้ที่สนใจ

สามารถนำรูปแบบที่ได้ไปศึกษาในอุตสาหกรรมอาหารอื่นๆ หรือแม้แต่อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.1 ตามที่กล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นปัจจัยในระดับมหาภาคหรือปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ สภาวะแวดล้อมทางตลาด หรือความเป็นพลวัตทางตลาดของธุรกิจอาหารแปรรูป รวมถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยปัจจัยดังกล่าวอาจส่งอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป จึงควรพิจารณานำปัจจัยดังกล่าวมาศึกษาร่วมด้วยโดยปัจจัยเหล่านั้นอาจเป็นได้ทั้งตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง หรือตัวแปรกระตุ้น ซึ่งจะทำให้ภาพรวมของการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปให้มีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นปัญหาของธุรกิจอาหารแปรรูปได้มายิ่งขึ้น

4.2 การวิจัยในครั้งนี้ได้มีการปรับแต่งโมเดล เนื่องจากการกำหนดโมเดลตามทฤษฎีและการวิเคราะห์ในครั้งแรกพบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงได้ทำการปรับแต่งโมเดลตามข้อตกลงของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ยอมให้ความคลาดเคลื่อนของการวัดมีความสัมพันธ์กันได้ตามสภาพความเป็นจริง การที่โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สาเหตุหนึ่งนั้นอาจมาจากการมีจำนวนตัวอย่างในการศึกษาน้อยเกินไป ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจกับกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยควรให้ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น

4.3 การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป โดยทำการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ต่ำกว่าการส่งผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่ยังมีนักวิจัยอีกกลุ่มมองว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตกับความรู้ขององค์กรนั้น น่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจในกลุ่มอื่น ๆ ที่น่าจะสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตกับความสำเร็จของธุรกิจในภาคธุรกิจอื่นๆ

ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ไม่ครอบคลุมปัจจัยระดับมหาภาคและปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ทำให้เกิดข้อจำกัดของการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยภายในของภาคธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ได้แก่การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านทรัพยากรขององค์กร ด้านความรู้ขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกระดับต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการสรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

2. การรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลระหว่าง ปี พ.ศ. 2556 – 2559 ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบตัดขวาง (Cross sectional) โดยที่ผู้วิจัยมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลที่มีช่วงระยะเวลาที่ต่างกันได้ในระยะยาว (Longitidunal)

3. การอธิบายวิธีสร้างความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจมีหลากหลายทฤษฎี เครื่องมือที่ใช้วัดก็มีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากการศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างของรูปแบบการวัดจากเครื่องมือในการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). *ต้นสายปลายทางธุรกิจ*. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2558, จาก http://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=170

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2552). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร พ.ศ. 2553-2557*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก www.kmitl.ac.th/plandiv/.../food%20masterplan.pdf

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2575*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก www.kmitl.ac.th/pandiv/.:/food%20masterplan.pdf

คิโยนาริ ทาดาโอะ. (2542). *ทฤษฎีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รู้แจ้ง.

ชัชฎาภรณ์ กรุงเกษม. (2556). *อุตสาหกรรมยุคใหม่ ก้าวที่ท้าทายสู่อนาคต*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก www.km.boi.go.th/kmportal/linkclick.aspx?fileticket

ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550). *ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม* (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ญาณัญฎา ศิรภัทร์ธาดา. (2549). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งออกของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ดุษฎี สีมาขจร. (2552). *กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์การแฟสดไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2010). *เสวนา.."ตีแตกอุตสาหกรรมอาหารไทยใน AEC"*. สืบค้น 2 ตุลาคม 2558, จาก https://www.innobizmatching.org/index.php/2010-11-09-06-46-48/2011-03-11-04-22-52/item/133-aec

ทองใบ สุดชารี. (2547). *ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 6). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). *ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจไทย*. สืบค้น 2 ตุลาคม 2558, จาก http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/genecon/Pages/Index.aspx

ธนาวัฒน์ ธีระพัฒน์สกุล. (2554). การศึกษาผลของกลยุทธ์ขีดความสามารถเชิงพลวัต: พื้นที่มุมมองฐานทรัพยากรส่งผลสามารถในการแข่งขันได้ผลงานที่เหนือกว่า. *วารสาร มทร. อีสาน, 4*(1), 103-116.

ธนิต รัชตะชาติ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2557). *การศึกษาองค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร, วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. สืบค้น 1 กรกฎาคม 2558, จาก http://www2.citu.tu.ac.th/citu/www/sites/all/themes/maxx/research_student/Thanit.pdf

ธีรวุฒิ เอกรกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2542). *3 โลกธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เบญจพล มีเงิน. (2551). *คลัสเตอร์อุตสาหกรรม :การได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ จากการรวมกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย* (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปฏิมา ถนิมกาญจน์. (2554). ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต. *วารสาร มทร. อีสาน, 4*(1), 86-94.

พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ชาตรีปรีดา อนันทสุข และปกรณ์ ประจันบาน. (2557). ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย. *วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 7*(2), 164-175.

พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา. (2557). *ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พัชราภา สิงห์ธนสาร, วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม, นันทวัน เหลี่ยมปรีชา, วราวุธ ฤกษ์วรารักษ์, และปกรณ์ ประจันบาน. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 9*(1), 98-112.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวความคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุทธ ไกยวรรณ์. (2556). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภณัฐ ชูชินปราการม. (2542). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *Quality, 10*(74), 32-35.

ศูนย์สารสนเทศ กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2557). *สถิติอุตสาหกรรม*. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2558, จาก http://www.oie.go.th/select_isic.asp

ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย. (2557). *ประเภทอุตสาหกรรมอาหารจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์*. สืบค้น 30 สิงหาคม 2558, จาก http://fic.nfi.or.th/food_directory/bussfood.php

สถาบันอาหาร. (2554). *ความรู้เบื้องต้นและประโยชน์ของ HACCP ต่อการพัฒนาระบบการผลิตอาหาร และขั้นตอนการจัดระบบตาม HACCP*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก http://fic.nfi.or.th/foodsafety/upload/qs/pdf/HACCP_2.pdf

สถาบันอาหาร. (2557). *ฐานข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง*. สืบค้น 30 สิงหาคม 2558, จาก http://fic.nfi.or.th/food_directory/

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2557). *ทำเนียบสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยปี 2557*. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

สมยศ นาวีการ. (2546). *กลยุทธ์การแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). *รายงานการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=117

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2559). *รายงานประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2558*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2559, จาก http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0011454

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2555). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. สืบค้น 3 ตุลาคม 2558, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). *โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนา: อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ระดับสาขา*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2558, จาก http://www3.oie.go.th/creative01.html.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). *โครงสร้างการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขาอาหาร)*. สืบค้น 2 ตุลาคม 2558, จาก http://www.oie.go.th/en/academic แผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา-สาขาอาหาร

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *แผนปฏิบัติการและแผนการดำเนินงานประจำปี 2557*. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2558, จาก http://www.sme.go.th/th/images/data/SB/download/ข้อมูลข่าวสารปี2557/แผนยุทธศาสตร์/2. แผนปฏิบัติการ-แผนการดำเนินงานประจำปี 2557 (1).pdf

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). *การสำรวจธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ*. สืบค้น 30 มิถุนายน 2557, จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/busiwk53.pdf

สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

สุวรรณี อนันตสายนนท์. (2004). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Quality, 11*(83), 12.

สุวิมล ติรกานันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุศาสตร์ สระทองเวียน. (2553). ธุรกิจค้าปลีก ประเทศไทย. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 30*(3), 134-142.

Abbas Al-alak, B., & Tarabieh, S. A. (2011). Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences, 1*(5), 80-91.

Abeson, F., & Taku, M. A. (2006). Knowledge Source and Small Business Competitiveness. *Competition Forum, 4*(2), 464-469.

Achrol, R. S., & Stem, L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Marketing Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research, 25*, 36-50.

Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Alfadda, B. (2010). *Institutional Renewal and Adaptation: Creating and Managing Sustainable Competitive Advantage* (Doctor of Management Dissertation). Maryland: University of Maryland University College.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management, 20*(1), 9-24.

American Apparel Manufactures Association. (1997). *Getting started in quick response*. Arlingon, VA: Author.

Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*(1), 33-46.

Amitai, E. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. London: Thomson Learning.

Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. *International Journal of Business and Information, 9*(3), 311-334.

Ander, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 1011-1025.

Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: What They Need To Be Dynamic? St. Petersburg State University, Institute of Management.* Retrieved June 12, 2015, from http://www.gsom.pu.ru/files/upload/niim /publishing/ papers/Andreeva_Chaika_eng.pdf

Andrew, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.

Anna S. C., David A. G., & S. Tamer, C. (2005). The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing, 13*(3), 32-53.

Ansoff, I. H. (1979). *Strategic Management.* Londres: The McMillan Press Ltd.

Armstrong, M. (2009). *Strategic Human Resource Management* (4th ed). London: Kogan Page.

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneur. *Organization Science, 12*(1), 54-74.

Bamiatzi, V., Cavusgil, S. T., & Jabboru, L. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review, 23*, 195-211.

Banerjee, S. B., Lyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing, 67*(2), 106-122.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* New Jersey: Prentice Hall.

Barney, J. B. (2001a). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes,. *Academy of Management Review. 26*(1), 41-56.

Barney, J.B. (2001b). Resource-based Theories of Competitive Advantage; A Ten Year Retrospective on the Resource-based view. *Journal of Management, 27*(6), 643-650.

Barreto, L. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management, 36*(1), 256-280.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111-135.

Beal, R. M., & Yasai-Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management, 26*(4), 733-762.

Beamon, B.M. (1999). Measuring supply chain performance. *Journal of Operations and Production Management, 19*, 275-292.

Bekele, G. W., & Jackson, R. W. (2006). *Theoretical perspectives on in industry clusters.* Retrieved January 27, 2015, from http://www.rri.wvu.edu/pdffiles/bekelewp2006-5.pdf

Bergman, J., Jantunen, A., & Saksa, J. M. (2004). Managing Knowledge Creation and Sharing – Scenarios and Dynamic Capabilities Inter-industrial Knowledge Network. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 63-76.

Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly, 24*(1), 169-196.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing, 57*(4), 83-99.

Bhatt, G. D. (2000). A Resource based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. *Knowledge and Process Management, 7*(2), 119-129.

Bitar, J., & Somers, Walter – J. (2004). *A Contingency View of Dynamic Capabilities. HecMontral Cahier de recherche.* Retrieved January 27, 2015, from http://neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrch/04_01_05.pdf

Bohan, G. P., & Horney, N. F. (1991). Pinpointing the real cost of quality in a service company. *National Productivity Review*, (Summer), 309-317.

Bower, J. L., & Hout, T. M. (1998). Fast cycle capability for competitive power. *Harvard Business Review, 66*(6), 110-118.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management, 14*(4), 289-303.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984)..An assessment of critical assessment factors. *Sloan Management Review, 25*(4), 17-27.

Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., & Radinovich, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: What does it take?. *Journal of Business Logistics, 20*(1), 73-99.

Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies, 25*, 1601-1621.

Bresser, R. K. F., & Millonig, K. (2003). Institutional capital: Competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory. *Schamlenbach Business Review, 55*(3), 220-241.

Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal for East European Management Studies, 19*(4), 453-485.

Breznik, L. D., & Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 21*(3), 368-384.

Brown, D. (2009). *Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting.* Retrieved November 2, 2015, from www.oecd.org/site/progresskorea/ 43586563.pdf

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos.* Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information and Management, 39*, 41-52.

Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing, 17*(4), 71-89.

Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management, 40*, 1294-1304.

Capanella, J. (1990). *Principles of quality costs* (2nd ed.). Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992. *Strategic Management Journal, 19*(7), 631-661.

Carmona-Mareno, E., Cespedes-Lorente, E. J., & De Burgos-Jimenez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *Service Industries Journal, 24*(3), 101-130.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis. *Journal of Management, 27*(6), 661-678.

Cavusgil, E. L., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice, 15*(2), 159-166.

Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. *Journal of Business Research, 60*, 426-437.

Cetindamar, D., Phaal, R., & Probert, D. (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. *Technovation, 29*(4), 237-246.

Chae, H., Koh, C. E., & Prybutok, V. R. (2014). Information technology capability and firm performance: Contradictory findings and their possible causes. *MIS Quarterly, 38*(1), 305-326.

Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision, 37*(1), 45-50.

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review, 7*(1), 35-44.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing, 9*(4), 331-349.

Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspective, 28*(4), 395-408.

Chen, J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurement. *Journal of Operations Management, 22*, 119-150.

Chi, T. (2015). Business Contingency, Strategy Formation, and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMEs. *Administrative Sciences, 5*, 27-45.

Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning and firm performance. *Journal of Organizational Change Management, 25*(3), 434-444.

Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications, 27*, 459-465.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Oxford: Harvard Business Press.

Claver-Cortes, E., Molina-Amzorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Lopez-Gamero, M. D. (2007).Environmental strategies in the impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism, 15*(6), 663-679.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 128-152.

Collis, D. J. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal, 15*(8): 143-152.

Cook, S. (2011). The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: an empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42*(2), 104-134.

Cooper, M. C., & Ellram L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management, 4*(2), 13-24.

Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management, 4*(2), 13-24.

Cooper, M. C. (1997). Supply Chain Management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management, 8*(1), 1-13.

Cooper, M. C., & Lisa, M. E. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management, 4*(2), 1-14.

Corner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management, 1*, 121-154.

Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing, 13*(3), 32-53.

Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance, 11*(4), 386-398.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal, 9*, 123-139.

Daniel, E. M., & Wilson, H. N. (2003). The Role of Dynamic Capabilities in E-Business Transformation. *European Journal of Information System, 12*(4), 282-296.

Davis, J. P., Eisenhard, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly, 54*, 413-452.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-driven Organization. *Journal of Marketing, 58*, 37-52.

Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing, 58*(April), 31-44.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing, 52*(Spring), 1-20.

Dean, J. W. Jr., & Evans, J. R. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. St. Paul, MN: West Publishing.

Dechant, K., & Alman, B. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage. *Academy of Management Executive, 8*(2), 7-20.

Deeds, D. L., Decarolis, D., & Coombs, J. (1999). Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firm. *Journal of Business Venturing, 15*(3), 211-229.

Del Canto, J. G., & Gonzalez, I. S. (1999). A Resource-Based Analysis of the Factors Determining a Firm's R&D Activities. *Research Policy, 28*(8), 891-905.

Deng, Z., Gou, H., Zhang, W., & Wang, C. (2014). Innovation and survival of exporters: A contingency perspective. *International Business Review, 23*, 396-406.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal, 27*, 467-488.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (1999). Creating competitive (Dis) advantage: Learning form Food Lion's freefall. *Academy of Management Executive, 13*, 97-111.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic Management Creating Competitive Advantage.* Boston: McGraw-Hill Irwin.

Dessler, G. (2000). *Management: Leading People and Organizations, in the 21st Century.* New Jersey: Prentice Hall.

Dickson, P. R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing, 56*(1), 69-83.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Journal of Management Science, 35*(Spring), 1504-1511.

Dietmar, S., Sabina, J., & Christina, S. (2013). Dynamic capabilities of resource-poor exporters: A study of SMEs in New Zealand. *Small Enterprise Research, 20*(1), 2-20.

Dobrivojevic, G. (2013). Analysis of the competitive environment of tourist destinations aiming at attracting FDI by applying Porter's Five Forces Model. *British Journal of Economics, Management and Trade, 3*(4), 359-371.

Dosi, G., & Marengo, L. (1994). *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competencies, in Evolutionary Concepts in Contemporary Economics.* England: University of Michigan Press.

Drevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2010). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal, 32*, 254-279.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal, 32*(3), 254-279.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*, 313-327.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Massachusetts: Edward Elgar.

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning. *British Journal of Management, 19*(3), 235-249.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publication.

Edelmana, L. F., Brush, C. G., & Manolova, T. (2005). Co-Alignment in the Resource-Performance Relationship: Strategy as Mediator. *Journal of Business Venturing, 20*, 359-383.

Eisenhardt, K. M., & Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

Ekholm, A., & Maury, B. (2014). Portfolio Concentration and Firm Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 49*(4), 903-931.

Fahy, J., & Smithee, A. (1999). The strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review, 10*, 1-20.

Fawcett, S. E., & Cooper, M. B. (1998). Logistics performance measurement and customer success.*Industrial Marketing Management, 27*(4), 341-357.

Feldmann, M., & Muller, S. (2003). An incentive scheme for true information providing in supply chains. *Omega, 31*(2), 63-73.

Fellows R., & Longford, D. (1993). *Marketing and the Construction Client: a report based on CIOB funded research carried out at the University of Bath under the direction of Richard Fellows and David Langford*. London: Chartered Institute of Building.

Fiol, M. C. (2001). Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management, 27*, 691-699.

Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard Business Review, 75*(2), 105-116.

Fisher, N. (1986). *Marketing in the construction industry: a practical hand book for consultants, contractors and other professionals*. London: Longman.

Fomburn, C. J. (1994). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.* USA: Havard Business School Press.

Fontes, M., & Coombs, R. (1997). The Coincidence of Technology and Market Objectives in the Internationalisation of New Technology-based Firms. *International Small Business Journal, 15*(4), 13-35.

Forsman, S. (2004). *How do small rural food – processing firms compete? : A resource – based approach to competitive strategies* (Doctoral dissertation Ph.D.). Helsinki Finland: University of Helsinki.

Foss, N. J. (1997). Equilibrium VS evolution in the resource-based perspective: The conflicting legacies of Demsetz and Penrose. *In Danish Research Unit for Industrial Dynamics.* Copenhagen: Copenhagen Business School.

Fratricova, J., Helsinki, & Rudy, J. (2015). Get strategic human resource management really strategic: strategic HRM in Practice. *International Journal of Management Cases, 17*(4), 149-155.

Fredendall, L. D., & Hill, E. (2001). *Basics of Supply Chain Management.* Boca Raton, Fla.: St. Lucie Press; Alexandria, Va.: APICS. Retrieved from http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf

Galunic, C. D., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal, 44(*6), 1229-1249.

Ganeshan, Ram, & Terry, P. H. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management.* Retrieved January 27, 2015, from http://mason.wm.edu/faculty/ganeshan_r/documents/intro_supply_chain.pdf

Gao, T., & Tian, Y. (2015). Performance Mechanism of Coordination Capability Based on Dynamic Capability Framework-the Mediating Role of Operational Capabilities. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology, 8*(2), 197-206.

Garvin, D. A. (1984). What does "Product Quality" really mean?. *Sloan Management Review, 26*(1), 25-43.

Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 53-58.

Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management, 30*(3), 95-107.

Grant, R. M. (1991a). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review, 10*, 114-135.

Grant, R. M. (1991b). *Contemporary strategy analysis.* Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Greene, P., & Brown, T. (1997). Resource Needs and the Dynamic Capitalism Typology. *Journal of Business Venturing, 12*(3), 161-174.

Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2004). The Influence of Individual and Firm Level Social Capital of Marketing Managers in a Firm's Global Network. *Journal of World Business, 39*(3), 244-254.

Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Retailing, 82*(1), 51-62.

Gudergan, S. P., Devinney, T., Richter, N. F., & Ellis, R. S. (2012). Strategic implications for (non-equity) alliance performance. *Long Range Planning, 45*, 451-476.

Gunasekaran, A. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(1-2), 71-87.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review, 58*(Sep-Oct), 75-85.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing For the Future.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harreld, B. j., C. A. O'Reilly, & M. L. Tushman. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action: In Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review, 49*(4), 21-43.

Hart, S.L. (1995). A Natural Resources-Based View of the Firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014.

Hatush, Z., & Skitmore, M. (1997). Assessment and evaluation of contractor data against client goals using PERT Approach. *Construction Management and Economics, 15*(4), 327-340.

Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics, 21*(1), 51-61.

Helfat, C. E. (1997). Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal, 18*(5), 339-360.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.* Wiley-Blackwell: City.

Henderson, B. (1983). The Anatomy of Competition. *Journal of Marketing, 47*(Spring), 7-11.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal, 15*, 63-84.

Hoang, H., & Antoncic. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165-187.

Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review, 2000*(4), 1-16.

Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Jobber, D. (1992). Generic Marketing Strategies. *International Journal of Research in Marketing, 9*, 75-89.

Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management, 23*(2), 179-205.

Hu, Y. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management Review, 37*(4), 73-88.

Hueslid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 3*(3), 557-605.

Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition.* Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Hunter, N. A. (1990). *Quick response in apparel manufacturing.* Manchester, England: The Textile Institute.

Huq, M., & Toyoma, M. (2006). An analysis of factors influencing the development of new products in the Thai food industry. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 5*(2), 159-172.

Iansiti, M., & Clark, K. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change, 3*(3), 557-605.

Ibrahim, A. B. (1993). Strategy type and small firm's performance: An empirical investigation. *Journal of small business strategy, 4*(1), 13-22.

Ichniowski, C., & Shaw, K. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review, 87*(3), 291-313.

Ivan, S., Sloboda, P., Gheorghe, S., & Ion Iorga, S. (2014). Building a Conceptual Model of Routines, Capabilities, and Absorptive Capability Interplay. *Journal of Management, 73*, 5-16.

Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2012). Capabilities: Structure, agency, and evolution. Organization Science, 23(5), 1365-1381.

Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion efforts: collaboration processes in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research, 36*(Nov), 461-475.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing, 57*, 53-70.

Jayachandran, S., Kalaignanam, K., & Eilert, M. (2013). Product and environmental social performance: varying effect on firm performance. *Strategic Management Journal, 34*, 1255-1264.

Jeng, D., & Pak, A. (2014). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship And Management Journal*, doi:10.1007/s11365-014-0330-7.

Jennings, P., & Holt, G. (1998). Prequalification and Multi-Criteria Selection: a Measure of Contractors' Opinions. *Construction Management and Economics, 16*, 651-660.

Jesu´s, C., & Rocı´o, R. (2011). Notions for the Successful management of the supply chain: learning with Carrefour in Spain and Carrefour in China. Supply Chain Management. *An International Journal, 16*(2), 148-154.

Jiang, W. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision, 53*(6), 1184-1202.

Johannessen, Jon-Arild, & Olsen, B. (2003). Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training. *International Journal of Informational Management, 23*, 277-289.

Johanson, J., & Mattasson, L. G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared With the Transaction-cost Approach. *International Studies of Management and Organization, 17*(1), 34-48.

Johnson, G., & Scholes, K. (2006). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach.* New Jersey: Upper Sadler River: Person Education.

Jostes, T., & Helms, M. (1995). The use of buffer inventory as an asset-management tool in a quick-response environment. *Production and Inventory Management Journal, 35*(2), 17-22.

Kantabutra, S. (2014). Measuring Corporate Sustain Ability: A Thai Approach. *Measuring Business Excellence, 18*(2), 73-88.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.

Kay, J. (1993). *Foundation of Corporate Success.* Oxford: Oxford University Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005).*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Boston: Harvard Business School Press.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*, 1-18.

Koseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 81-91.

Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., & Doll, W. J. (1997). Competitive capabilities: Measurement and relationships. *Proceedings of the Decision Science Institute*, 1067-1068.

Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. *Management, 17*(2), 1-15.

Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2015). Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process. *Management, 19*(1), 6-18.

Kurt Salmon Associates. (1992). *Bridging the quick response gap*. New York: Author.

La Londe, B. J., & Masters J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 24*(7), 35-47.

Lado, A. A. (2006). Paradox and Theorizing within the Resource-Based View. *Academy of Management Review, 31*, 115-131.

Lahiri, N., & Narayanan, S. (2013). Vertical Integration, Innovation and Alliance Portfolio Size: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal, 34*, 1042-1064.

Lai, K., Ngai, E. W. T., & Cheng, T. C. E. (2002). Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation, 38*(6), 439-456

Lambert, D. M., Stock J. R., & Ellram L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Lambert, D. M., Jame, R. S., & Lisa M. E. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston, MA: Irwing/McGraw-Hill.

Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. *The Journal of Management Studies, 40*(8), 2189-2210.

Langford, D., & Male, S. (2001). *Strategic Management In Construction*. Oxford: Blackwell Science Ltd.

Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review, 31*(3), 638-658.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Lazonick, W., & Prencipe, A. (2005). Dynamic Capabilities and Sustained Innovation: Strategic Control and Financial Commitment at Rolls-Royce Plc. *Industrial and Corporate Change, 14*, 501-542.

Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge worth having in 'excess': The value of tacit and firm-specific human resource slack. *Strategic Management Journal, 35*(7), 954-973.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures. *Strategic Management Journal, 22*, 615-640.

Lee, J., & Slater, J. (2007). Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Rent-Seeking and the Investment Development Path: The Case of SAMSUNG. *Journal of International Management, 13*, 241-257.

Lekuthai, S. (2007).The Importance of the Food Industry to the Thai Economy. *ASEAN Economic Bulletin, 24*(2), 238-253.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal, 13*, 111-125.

Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zerti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy; Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management, 35*, 94-110.

Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing, 19*(2), 1-29.

Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic orientation. *Technovation, 27*(9), 533-546.

Lewis, B. R., & Littler, D. (1999). *Encyclopedic dictionary of marketing*. Oxford: Blackwell.

Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage; Evidence from China. *Journal of Business Research, 67*(1), 2793-2799.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research, 63*, 856-862.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006).The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega, 34*, 170-124.

Lin, H., Su, J., & Higgins, A. (2015). How dynamic capabilities affect adoption of management innovation. Retrieved July 23, 2015, from http://www. sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002878

Lin, L. Y., Wu, S. H., & Lin, B. (2008). An Empirical Study of Dynamic Capabilities Measurement on R&D Department. *International Journal of Innovation and Learning, 5*(3), 217-240.

Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research, 67*(3), 407-423.

Ljigu, A. W. (2015). The effect of selected human resource management practices on employees' job satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal, 5*(1), 1-16.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International *Journal of Innovation Management, 5*(3), 377-400.

Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and association components a proposed model and case illustration. *European Business Review, 20*(1), 73-90.

Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model in organizational development. *Journal of Managerial Psychology, 15*(2), 108-121.

Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2011). The relationship between managers environmental perceptions, environmental management and firm performance in Spanish Hotels: a whole framework. *International Journal of Tourism Research, 13*(2), 141-163.

Lucifora, C., & Origo, F. (2015). Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining. *ILR Review, 68*(3), 606-632.

Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business, 35*(4), 355-378.

Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies, 4*(1), 183-191.

Mahoney, J. T., & Pandian, R. J. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal, 13*, 363-380.

Maijoor, A., & Witteloostuijn, A. V. (1996). An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry. *Strategic Management Journal, 17*, 549-569.

Majeed, S. (2011).The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management, 3*(4), 191-196.

Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation* (2nd ed). New Jersey: Simon and Schuster.

Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?. *Journal of Management Studies, 43*(1), 19-46.

Marino, K. E. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. *Academy Management Executive, 10*(3), 40-51.

Mckee, D. O., Varadarajan, R. P., & Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing, 53*, 21-35.

Mehmet, O., & Gordon, G. (1997).Consequences of High and Low Adaptive Capability in UK. Companies. *European Journal of Marketing, 31*(7), 445-466.

Mengue, B., & Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Academy of Marketing Science, 34*(1), 63-73.

Menon, A. G. (2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review*, 22-23.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Xacharia, & Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics, 22*(2), 1-25.

Michailova, S., & Zhan, W. (2015).Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. *Journal of World Business, 50*, 576-583.

Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics, 23*, 299-311.

Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics, 23*, 299-311.

Miller, A., & Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies, 30*(4), 553-585.

Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?. *Journal of Education for Business*, Dec-Nov, 110-115.

Moore, G. H. (1950). *Statistical Indicators of Cyclical Revivals and Recessions.* Princeton, NJ: NBER Princeton University Press.

Moorman, C., & Miner, A. (1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing, 62*(3), 1-20.

Moorman, C., & Slotegraaf, R. J. (1999). The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development. *Journal of Marketing Research, 36*(2), 239-257.

Morgan, N. A., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*(8), 909-920.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schelegelmilch, B. B. (2006). Resource – performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management, 35*(5), 621-633.

Mosley, D., Pietri, P., & Megginson, L. (1996). *Management leadership in action.* New Jersey: Prentice Hall International.

Mothilal, S., Gunasekaran, A., Nachiappan, S. P., & Jayaram, J. (2012). Key success factors and their performance implications in the Indian third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Production Research, 50*(9), 2407-2422.

Moustaghfir, K. (2008). The Dynamics of Knowledge Assets and Their Link with Firm Performance. *Measuring Business Excellence, 12*(2), 10-24.

Murray, J. Y., Gao, G., & Kotabe, M. (2010). Market orientation and performance of export ventures: the mediating role of marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science, 3992*, 252-269.

Naldi, L., Wikström, P., & Von Rimscha, M. B. (2014). Dynamic Capabilities and Performance. *International Studies of Management & Organization, 44*(4), 63-82.

Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1652-1669.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success.* Cranfield: Pearson Education.

Newbert, S. L. (2008). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management, 43*(1), 55-77.

Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management, 20*, s81-s100.

Nielsen, A. P. (2006). Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management, 10*(4), 59-71.

Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, M. P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (5th ed). New York: McGraw-Hill.

Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. *Assessment and Evaluation in Higher Education, 33*(3), 301-314.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resources-based views. *Strategic Management Journal, 18*(9), 697-713.

Oliver, S. (2014). On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: the Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal, 35*, 179-203.

Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California Management Review, 48*(2), 127-143.

Osterloh, M., & Frost, J. (2000). Motivation in a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Academy of Management, 26*(4), 499.

Parida, V., & Pematin, M. (2008). *Networking and ICT capability: A Resource-Based View Approach to Small Firm Competitiveness*. Retrieved June 13, 2015, from http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=565

Pearce, D. (1992). Green Economics. *Environment Values, 1*, 3-13.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View. *Strategic Management Journal, 14,* 179-191.

Peters, T., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence Summary.* New York: Harper and Row.

Petroni, A. (1998). The Analysis of Dynamic Capabilities in A Competence-Oriented Organization. *Technovation, 18*(3), 272-275.

Philip, C. B., (November 2013). *Dynamic Capabilities: How Organisational Structures Affect Knowledge Processes.* Retrieved June 12, 2015, from http://www.palgrave.com/page/detail/dynamic-capabilities-philip-cordesberszinn/?K=9781137351272

Phillips, P. (1999). Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11*(7), 359-365.

Pitts, R. A., & Lei, D. (2005). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage (4th ed). USA: South-Western College Publishing.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press.

Porter, M. E., & Collins, J. C. (2010). *HBR's 10 Must Reads: On Strategy.* Harvard: Business School Publishing.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Havard Business Review, 68*(May), 79-91.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review, 26*(1), 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Future Comments. *Academy of Management Review, 26*(1), 57-66.

Prieto, I. M., & Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: An Exploration. *European Journal of Information Systems, 15*, 500-510.

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change, 21*(3), 615-647.

Quick MBA. (2005). *Strategic Management*. Retrieved June 10, 2015, from http://www.quickmba.com/strategy/global/diamond

Rindova, V., & Taylor, S. M. (2002). *Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution*. Retrieved June 10, 2015, from http://bus8020kelly.alliant.wilispaces.net/file/view/Dynamic+Capabilities+as+Micro+Macro.pdf

Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous 'Morphing': Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *Academy of Management Journal, 44*, 1263-1280.

Roberts, N., & Grover, V. (2011). Investigating firm's customer agility and firm performance; the importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research, 64*(3), 1-7.

Roland, T. R., Anthony, J. Z., & Timonthy, L. K. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing, 59*(April), 58-70.

Romaniuk, K., & Snart, F. (2000). Enhancing employability: the role of prior learning assessment and portfolios. *Career Development International, 5*(6), 318-322.

Roth, A., & Miller, J. (1990). *Manufacturing strategy, manufacturing strength, managerial success, and economic outcomes: Manufacturing strategy*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review, 11*(1), 7-31.

Roy, P., & Roy, P. (2004). The Hewlett Packard-Compaq Computers Merger: Insight from the Resource-Based View and the Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of American Academy of Business Cambridge, 5*(1/2), 7-14.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal, 40*(3), 534-559.

Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: Sustaining organizational change*. N.P.: Blackwell.

Samaras, S. A. (2000).*Competing upstream: inbound logistics as a source of competitive advantage* (Doctoral Dissertation). United State of America: University of Nebraska.

Sambharya, R., & Lee, J. (2014). Renewing Dynamic Capabilities Globally: An Empirical Study of the World's Largest MNCs. *Management International Review (MIR), 54*(2), 137-169.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product completion. *Strategic Management Journal, 16*, 135-159.

Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in Linking Information Technology Capabilities to Firm Performance. *MIS Quarterly, 27*(1), 125-153.

Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. *International Journal of Manpower, 24*(5), 501-516.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (6th ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Schmidt, J. (2013). What makes a resource valueable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review, 38*(2), 206-228.

Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal, 28*(9), 913-933.

Seangaram, C. (2002). *Control of Inbound Logistics by Thai Grocery Retailers for competitive advantage* (Doctoral Dissertation). Bangkok: Bangkok University.

Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *The RAND Journal of Economics, 20*(1), 125-137.

Shen, L. Y., Lu, W. S., & Yam, C. H. M. (2006). Contractor key competitiveness indicators (KCIs): a China study. *Journal of Construction Engineering and Management, 132*(4), 416-424.

Shera, P. J., & Lee, V. C. (2003) Information Technology As a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Information Management, 41*(8), 933-945.

Shi, L. H., & Wu, F. (2011). Dealing with Market Dynamism: The role of reconfiguration in global account management. *Management International Review, 51*, 635-663.

Silverman, B. S. (1999). Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. *Management Science, 45*(8), 1109-1124.

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(7), 908-931.

Singh, P. K. (2012). Management of Business Process Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review, 8*(2), 19-26.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregie, J., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal, 31*(13), 1386-1409.

Slack, N. (1999). *The manufacturing advantage.* London: Mercury Books.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing, 58*, 46-55.

Solomon, G. T., Bryant, A., May, K., & Perry, V. (2013). Survival of fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy. *Technovation, 33*, 292-3-1.

Stalk, G. (1990).Time-the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review, 68*(4), 41-51.

Stalk, G. (1998). Time – The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review, 66*(4), 41-51.

Standard International Trade Classification. (2014). *Detailed structure and explanatory notes*. Retrieved June 10, 2015, from http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=14

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal, 21*(8), 791-811.

Sulliva, P., & Kang, J. (1999). Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation. *Journal of Small Business Management, 37*(1), 1-13.

Supapong, P. (2009). *Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage: empirical from Thailand* (Doctoral Dissertation). Mahasarakham: Mahasarakham University Thailand.

Supitchayangkool, S. (2005). *A Study of Relationship Between Resources Capabilities, Positional Advantages and Export Venture Performance of Thai Food Exporters.* (Doctoral Dissertation).USA: Nova Southeastern University.

Suwannaporn, P., & Speece, M. W. (2010). Assessing new product development success factors in the Thai food industry. *British Food Journal, 112*(4), 364-386.

Tan, K. C. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management, 22*(6), 614-631.

Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review, 32*(1), 78-102.

Tangpinyoputtikhun, P. (2009). *Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage: empirical evidence from Thailand*. Retrieved June10, 2015, from http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Strategic-Management/208535172.html

Tangpinyoputtikhun, P. (2009b). *Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage: empirical evidence from Thailand* (Doctor Dissertation). Mahasarakham: Mahasarakham University.

Teece, D. J. (2000). Strategic for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning, 33*(1), 35-54.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro-foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal, 28*, 1319-1350.

Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic And Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives, 28*(4), 328-352.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

Thanwadee, C. (2012). A Dynamic Model of Productivity Enhancement in the Thai Food Industry. *Engineering Management Journal, 24*(2), 15-29.

The Council of Supply Chain Management Professional. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. Retrieved September 23, 2015, from http://www.pearsonvue.com/cscmp/

Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management, 10*, 127-140.

Toh, M. H., & Tan, K. Y. (1998). *Competitiveness of the Singapore economy: A strategic perspective*. Singapore: Singapore National University Press and World Scientific.

Toro Stock. (2016). *Thailand Economic Crisis*. Retrieved July 21, 2016, from http://www.toro.in.th

Tracey, M., Vonderemse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management, 17*(4), 411-428.

Tsai, Yi-Ching. (2006). Effect of Social Capital and Absorptive Capability on Innovation in Internet Marketing. *International Journal of Management, 23*(1), 157-166.

Tuan, N. P., & Yoshi, T. (2010). Organizational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal, 15*(1), 1-21.

Tyndal, G. (1998). *Super-charging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Ussahawanitchakit, P. (2012). Administrative Innovation, Technical Innovation, Competitive Advantage, Competitive Environment, and Firm Performance of Electronics Businesses In Thailand. *Review of Business Research, 12*(1), 1-10.

Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Chang, 12*(3), 577-606.

Voluntary Interindustry Communication Standards. (1989). *Quick response: A study of costs and benefits to retailers of implementing quick response*. New York: Author.

Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *Journal MIS Quarterly, 28*(1), 107-142.

Wagner, S. M. (2006). A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research, 59*, 686-695.

Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Havard Business Review, 72*, 46-52.

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006).The impact of networking capabilities and entrepreneurial orientation on University Spin-off performance. *Journal of Business Venturing, 21*(4), 541-567.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), 31-51.

Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. *British Journal of Management, 26*(1), 26-46.

Weissenberger-Eibl, M., & Schwenk, J. (2009). Lifeblood knowledge: dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. *Measuring Business Excellence, 13*(2), 7-16.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurial Theory Practice, 24*, 37-48.

Wilden, R., & Gudergan, S. (2015). The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(2), 181-199.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning, 46*, 72-96.

Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review, 15*(3), 233-252.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 991-995.

Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal, 8*(1), 93-101.

Wu, J., & Olk, P. (2013). Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification. *Journal of Business Research, 67*(10), 2106-2114.

Wu, L. Y. (2006). Resources, Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese It Enterprises. *Information and Management, 43*, 447-454.

Wu, L. Y. (2006b). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research, 63*(1), 27-31.

Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research, 63*(1), 27-31.

Xu, S., Wu, F., & Cavusgil, E. (2013). Complements or substitutes? Internal technological strength, competitor alliance participation, and innovation development complements or substitutes? Internal technological strength, competitor alliance participation, and innovation development. *Journal of Product Innovation Management, 30*(4), 750-762.

Yan, Y., & Zhang, J. A. (2003). Performance of High-Tech Firms' Resource and Capability-Based Development: Knowledge Acquisition, Organization Utilization and Management Involvement. *International Journal of Business Studies, 11*(1), 45-68.

Yang, W., & Meyer, K. E. (2015). Competitive dynamics in an emerging economy: competitive pressures, resources, and the speed of action. *Journal of Business Research, 68*, 1176-1185.

Yourself, M. A. (1992). Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets. *Industrial Engineering, 24*(12), 18-20.

Yourself, M. A. (1994). Agile manufacturing: the battleground for Competition in the 1990s and beyond. *International Journal of Operation and Production Management, 14*(11), 4-6.

Zahavi, T., & Lavie, D. (2013). Intra-Industry Diversification and Firm Performance. *Strategic Management Journal, 34*, 978-998.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal, 38*(2), 341-363.

Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship and Company Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing, 8*, 319-340.

Zahra, S. A. (1996). Technology Strategy and Performance: A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Ventures. *Journal of Business Venturing, 11*(4), 289-321.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203.

Zahra, S. A., Matherne, B. P., & Carleton, J. M. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship, 1*(2), 163-186.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies, 43*(4), 917-955.

Zhongfeng, S., David, A., Jia, L., & Dejun, C. (2013).Knowledge creation capability, absorptive capability, and product innovativeness. *R&D Management, 43*(5), 473-485.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. *Journal of Business Research, 63*(3), 224-231.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research, 63*(3), 224-231.

Zhou, Y., Hong, Y., & Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management, 52*(2), 263-288.

Zollo, M., & Sigh, H. (1998). The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquiring. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. San Diego, C.A.: The Wharton Financial Institutions Center.

Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339-353.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal, 24*(2), 97-125.

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese firms. *Journal of International Marketing, 11*(4), 32-55.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร. ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์)
   อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
   จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร. นนทวัฒน์ สุขผล (ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์)
   อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
   คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมสิทธิ์ สอนประจักษ์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย)
   อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
   มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกตุจันทร์ จำปาไชยศรี (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย)
   อาจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. ดร. ศรีสลา ภวมัยกุล (ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร)
   ผู้ช่วยนายกสมาคมผู้ประกอบธุรกิจอาหารสำเร็จรูปแห่งประเทศไทย
   Siam – Agro Food Industry Plc., Ltd

ภาคผนวก ข ผลการทดสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

Testability of Item – Variable – Congruence Index

ส่วนที่ 1 การวัดทรัพยากรขององค์กร (RESOU)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
			1	2	3	4	5			
ตัวชี้วัด: KCUS: ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า										
วัดความรู้ความเข้าใจของกิจการที่มีต่อลูกค้าและมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	KCUS1	(1) กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลลูกค้าอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KCUS2	(2) กิจการมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	5	1	
	KCUS3	(3) กิจการมีการนำความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าไปพัฒนาความสามารถในการตอบสนอง	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: KCOM: ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งขัน										
ชี้วัดความรู้และความเข้าใจของกิจการที่มีต่อคู่แข่งขัน รวมถึงการติดตามการดำเนินการของคู่แข่งขัน	KCOM1	(1) กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KCOM2	(2) กิจการมีความเข้าใจต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KCOM3	(3) กิจการมีการติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขันโดยเฉพาะเกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	4	5	รวม	ค่า IOC	สรุป
ตัวชี้วัด: KSUP: ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า										
ชี้วัดความรู้และความเข้าใจของกิจการที่มีต่อคู่ค้า รวมถึงการติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า	KSUP1	(1) กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจคู่ค้าของกิจการเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KSUP2	(2) กิจการมีความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KSUP3	(3) กิจการมีการติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: KWOR: ด้านทักษะการปฏิบัติงาน										
ชี้วัดประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน	KWOR1	(1) กิจการมีพนักงานที่มีประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KWOR2	(2) กิจการมีพนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	KWOR3	(3) กิจการมีพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 การวัดความสามารถเชิงพลวัต (DYCAP)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
			1	2	3	4	5			
ตัวชี้วัด: ADAP: ความสามารถในการปรับตัว										
ชี้วัดความสามารถในการรับรู้ การวิเคราะห์และอธิบายถึงโอกาส รวมถึงการตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาด	ADAP1	(1) กิจการสามารถรับรู้ได้ถึงโอกาสที่เกิดขึ้นกับธุรกิจหรือเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	ADAP2	(2) กิจการสามารถทำการวิเคราะห์โอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	ADAP3	(3) กิจการสามารถระบุและแสวงหาช่องทางในการใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	ADAP4	(4) กิจการมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่งขันขัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: ABSO: ความสามารถในการดูดซับ										
ชี้วัดความสามารถในการจำแนกและจดจำองค์ความรู้และการปรับใช้องค์ความรู้	ABSO1	กิจการสามารถแสวงหาความรู้ที่จำเป็นกับความต้องการในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	ABSO2	กิจการสามารถเรียนรู้และจดจำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
			1	2	3	4	5			
	ABSO3	กิจการมีการใช้ความรู้ใหม่จากภายนอกและที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	ABSO4	กิจการสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรของตนได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: INNO: ความสามารถด้านนวัตกรรม										
ชี้วัดความสามารถที่จะสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การตลาดและเทคโนโลยีที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กร	INNO1	กิจการมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	INNO2	กิจการมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	INNO3	กิจการมีการขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการให้กว้างขึ้นเพื่อตอบสนองความความต้องการของตลาดให้ครอบคลุม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	INNO4	กิจการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในพัฒนากระบวนการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 การวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (COMAD)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
			1	2	3	4	5			
ตัวชี้วัด: DIFF: ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง										
ชี้วัดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิมและมีลักษณะเฉพาะโดยการสร้างความแตกต่างในคุณประโยชน์การใช้สินค้าที่ดีกว่าคู่แข่งขัน	DIFF1	(1) กิจการมีการผลิตและการทำการตลาดของสินค้าหรือบริการใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	DIFF2	(2) กิจการมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	DIFF3	(3) กิจการมีการสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	DIFF4	(4) สินค้าหรือบริการหรือบริการมีตราสินค้า/เอกลักษณ์ของบริษัท	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	DIFF5	(5) กิจการขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งขัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	DIFF6	(6) กิจการมีสินค้าหรือบริการที่มีความหลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: COST: ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ										
ชี้วัดการมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่งขันและความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของสินค้าและบริการของกิจการ	COST1	(1) กิจการมีการลดค่าใช้จ่ายทุกหน่วยงานในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	COST2	(2) กิจการมีการลดต้นทุนทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการการผลิต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	COST3	(3) กิจการมีการตรวจสอบต้นทุนทั้งหมดอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	4	5	รวม	ค่า IOC	สรุป
	COST4	(4) กิจการมีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่งขัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: SPEED: ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ										
ชี้วัดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และการมีระบบการจัดส่งสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้น	SPEED1	(1) กิจการมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	SPEED2	(2) กิจการมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
	SPEED3	(3) กิจการมีการจัดส่ง/ส่งมอบสินค้า/บริการอย่างรวดเร็วและทันกำหนดเวลา	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 การวัดความสำเร็จของธุรกิจ (BUSUC)

วัตถุประสงค์ของตัวแปร (Objective)	รหัส	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	4	5	รวม	ค่า IOC	สรุป
ตัวชี้วัด: ROS: อัตราผลตอบแทนจากการขา										
ชี้วัดอัตราผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการขาย	ROS1	(1) กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากการขายปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: ROA: อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์										
ชี้วัดอัตราผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากสินทรัพย์ที่ธุรกิจถือครอง	ROA1	(1) กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของกิจการปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: ROI: อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน										
ชี้วัดอัตราส่วนของกำไรสุทธิกับค่าใช้จ่ายของธุรกิจ	ROI1	(1) กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ตัวชี้วัด: SATIS: ความพึงพอใจของลูกค้า										
ชี้วัดอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนและการซื้อซ้ำของลูกค้าเดิม การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และจำนวนข้อร้องเรียนที่น้อยลง	SATIS1	(1) การเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าเดิมของบริษัทท่านเป็นไปในทิศทาง	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
	SATIS2	(2) การเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าใหม่ของบริษัทท่านเป็นไปในทิศทาง	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
	SATIS3	(3) เมื่อเปรียบเทียบจำนวนข้อร้องเรียนที่ผ่านมาแล้วปรากฏว่า	1	1	1	-1	0	2	0.4	ใช้ไม่ได้

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยหลังปรับปรุงตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถาม

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ

ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร รวมถึงหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยถือเป็นข้อมูลส่วนบุคคลจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำเสนอเพียงผลสรุปในภาพรวมเท่านั้น หากท่านใดต้องการสรุปผลของการวิจัยครั้งนี้ กรุณาแจ้งชื่อ ที่อยู่ เพื่อจัดส่งเอกสารให้เมื่อการศึกษาแล้วเสร็จ คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาและสนับสนุนงานวิจัยทางวิชาการ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบ เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามทั้ง 5 ตอนแล้ว โปรดส่งคืนแบบสอบถามโดยใช้ซองเปล่าติดแสตมป์ที่แนบมา

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับความกรุณาของท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช

นิสิตระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยนเรศวร

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรของกิจการ

กรุณาขีด ในช่อง √ระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 = มากที่สุด 1= คะแนนน้อยที่สุด

ทรัพยากรของกิจการ (Firm Resource)	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลของลูกค้าอย่างเพียงพอ					
2. กิจการมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ					
3. กิจการมีการนำความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าไปพัฒนาความสามารถในการตอบสนอง					
4. กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างเพียงพอ					
5. กิจการมีความเข้าใจต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป					
6. กิจการมีการติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขันโดยเฉพาะเกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างใกล้ชิด					
7. กิจการมีความรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจคู่ค้าของกิจการเป็นอย่างดี					
8. กิจการมีความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าเป็นอย่างดี					
9. กิจการมีการติดตามการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าอย่างใกล้ชิด					
10. กิจการมีพนักงานที่มีประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
11. กิจการมีพนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติเป็นอย่างดี					
12. กิจการมีพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี					

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตในการดำเนินธุรกิจ

กรุณาขีด ในช่อง √ระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 = มากที่สุด 1= คะแนนน้อยที่สุด

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
13. กิจการสามารถรับรู้ได้ถึงโอกาสที่เกิดขึ้นกับธุรกิจหรือเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
14. กิจการสามารถทำการวิเคราะห์โอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้เป็นอย่างดี					
15. กิจการสามารถระบุและแสวงหาช่องทางในการใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี					
16. กิจการมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็วในกาตอบสนองความต้องการของตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง					
17. กิจการสามารถแสวงหาความรู้ที่จำเป็นกับความต้องการในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
18. กิจการสามารถเรียนรู้และจดจำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
19. กิจการมีการใช้ความรู้ใหม่จากภายนอกและที่มีอยู่ มาสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
20. กิจการสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรของตนได้เป็นอย่างดี					
21. กิจการมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา					
22. กิจการมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง					
23. กิจการมีการขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการให้กว้างขึ้นเพื่อตอบสนองความความต้องการของตลาดให้ครอบคลุม					
24. กิจการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในพัฒนากระบวนการทำงาน					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กรุณาขีด √ ในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 = มากที่สุด 1= คะแนนน้อยที่สุด

ความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ	**ระดับความคิดเห็น** น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
25. กิจการมีการผลิตและการทำการตลาดของสินค้าหรือบริการใหม่ๆ					
26. กิจการมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ					
27. กิจการมีการสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง					
28. สินค้าหรือบริการหรือบริการมีตราสินค้า/เอกลักษณ์ของบริษัท					
29. กิจการขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งขัน					
30. กิจการมีสินค้าหรือบริการที่มีความหลากหลาย					
31. กิจการมีการลดค่าใช้จ่ายทุกหน่วยงานในองค์กร					
32. กิจการมีการลดต้นทุนทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการการผลิต					
33. กิจการมีการตรวจสอบต้นทุนทั้งหมดอย่างใกล้ชิด					
34. กิจการมีต้นทุนในแต่ละส่วนงานต่ำกว่าคู่แข่งขัน					
35. กิจการมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า					
36. กิจการมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว					
37. กิจการมีการจัดส่ง/ส่งมอบสินค้า/บริการอย่างรวดเร็วและทันกำหนดเวลา					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ

กรุณาขีด √ ในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 = เพิ่มขึ้นมากกว่า 61% 4 = เพิ่มขึ้นระหว่าง 41% – 60% 3 = เพิ่มขึ้นระหว่าง 21% - 40% 2 = เพิ่มขึ้นระหว่าง 0% - 20% 1 = ลดลง

ความสำเร็จของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
38. กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากการขายปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
39. กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของกิจการปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
40. กิจการมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการปีปัจจุบันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
41.การเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าเดิมของบริษัทท่านเป็นไปในทิศทาง					
42. การเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าใหม่ของบริษัทท่านเป็นไปในทิศทาง					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาขีด หน้าข้อ☐ามที่ตรงกับท่านมากที่สุด ในช่อง √

43. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

44. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30-40 ปี

☐ 41-50 ปี ☐ มากกว่า 50 ปี

45. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท

46. ระยะเวลาการทำงานในบริษัทนี้

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี

☐ 11-15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

47. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ เจ้าของกิจการ ☐ ผู้บริหาร

☐ อื่นๆ โปรดระบุ..................

48. จำนวนพนักงาน

☐ น้อยกว่า 50 คน ☐ 50 คนขึ้นไป

49. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี

☐ 11-15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี