JRGBS ISSN: 2465-4094
วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์
Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences

ปัจจัยความสำเร็จของความคล่องตัวขององค์การ

The Success Factors of Organizational Agility

พิทยุตม์ โตขำ,[1] ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์,[2] และ วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล[3]

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดความคล่องตัวขององค์การ พร้อมทั้งนิยามความหมายความคล่องตัวขององค์การและมิติต่าง ๆ ของความคล่องตัวขององค์การในมุมมองของผู้วิจัยอันประกอบด้วย (1) มิติความคล่องตัวในการตรวจจับ (2) มิติความคล่องตัวในการตัดสินใจ และ (3) มิติความคล่องตัวในการตอบสนอง ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การในมิติต่าง ๆ และเพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ

ผลการวิจัยรวบรวมองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การได้ 24 มิติ โดยมิติการตรวจจับมีความถี่มากที่สุด รองลงมาคือ มิติการตอบสนอง อีกทั้งพบความสัมพันธ์ในเชิงบวกของปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ความสามารถทางด้านความรู้ ผลการดำเนินงานขององค์การ และความสามารถในการแข่งขัน นำมาสังเคราะห์กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ ทั้งนี้เป็นการนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการองค์การในสภาวการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การภาคธุรกิจนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ อีกทั้งเป็นแนวทางการศึกษาความคล่องตัวขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงวิชาการ

คำสำคัญ: ความคล่องตัวขององค์การ, ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ความสามารถทางด้านความรู้, ผลการดำเนินงานขององค์การ, ความสามารถในการแข่งขัน

[1] นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[2] ศาสตราจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Abstract

In this article, the researchers studied to review the literatures on the organizational agility. The researchers also provided the definitions of the organizational agility and various dimensions of the organizational agility from perspective of the researchers. The various dimensions of the organizational agility consisted of (1) sensing agility; (2) decision-making agility; and (3) responding agility. The researchers reviewed the literatures, concepts, theories, and relevant empirical researches to collect the various dimensions of the organizational agility and to synthesize the conceptual framework related to the organizational agility.

Findings revealed 24 dimensions of the organizational agility. The sensing dimension has the highest frequency, followed by the responding dimension. In addition, we found positive correlation of 5 related factors: the information technology capability, the innovativeness capability, the knowledge capability, the organizational performance and the competitiveness. The study can synthesize the conceptual framework related to the organizational agility. This is the concept of organizational management in situations of uncertainty and continuous change. It will benefit the business organization as applied to the changing context, and can serve as a guideline for studying the organizational agility of small and medium enterprises (SMEs) in academic.

Keywords: organizational agility, information technology capability, innovativeness capability, knowledge capability, organizational performance, competitiveness

1. บทนำ

สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ทั้งในแง่ที่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการประมวลผลจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และในแง่ที่ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ ดังเช่นในช่วงปลายเดือนธันวาคมปี 2019 เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยไวรัสโคโรนาเป็นไวรัสที่จัดอยู่ในวงศ์ใหญ่ที่สุดในบรรดาไวรัสที่พบทั้งในคนและสัตว์โดยมีหลายสายพันธุ์ ทั้งนี้ไวรัสโคโรนาเป็นสาเหตุให้เกิดความเจ็บป่วยต่างๆ ตั้งแต่โรคหวัดธรรมดาจนถึงโรคที่ทำให้เกิดการเจ็บป่วยอย่างรุนแรง เช่น โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (MERS) และโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง (SARS) (World Health Organization, 2020) ภายหลังการแพร่ระบาดที่จีนเริ่มมีการแพร่ระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไปทั่วโลกจากการเดินทางข้ามประเทศของผู้ติดเชื้อไปยังประเทศอื่น รายงานสถานการณ์พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั่วโลกใน 214 ประเทศ พบผู้ติดเชื้อยืนยันจำนวน 42,548,025 ราย มีอาการรุนแรง 76,617 ราย เสียชีวิต 1,150,140 ราย โดยสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีจำนวนผู้ป่วยยืนยันมากที่สุด รองลงมา คือ อินเดียและบราซิล ตามลำดับ (Department of Disease Control, 2020a) ในขณะที่ประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อยืนยันสะสมจำนวน 3,731 ราย เสียชีวิต 59 ราย (Department of Disease Control, 2020b) นอกจากส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนแล้วยังส่งผลกระทบสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจโลกในวงกว้างอันเนื่องมาจากมาตรการควบคุมการระบาดของโรคในหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการประกาศเขตควบคุมโรค การปิดประเทศ และการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้เดือนมิถุนายน 2020 ที่ผ่านมาธนาคารโลกได้เปิดเผยรายงานคาดการณ์ภาพรวมเศรษฐกิจโลกประจำปี 2020 ซึ่งระบุว่าการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะทำให้เศรษฐกิจโลกในปีนี้หดตัวร้อยละ 5.2 โดยธนาคารโลกคาดว่าเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วจะหดตัวร้อยละ7 เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นจะหดตัวร้อยละ 6.1 เศรษฐกิจกลุ่มยุโรโซนจะหดตัวมากถึงร้อยละ 9.1 ส่วนคาดการณ์เศรษฐกิจของจีนนั้นจะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 1 ขณะที่เศรษฐกิจไทยจะหดตัวร้อยละ 5 (The World Bank, 2020) ผลจากการแพร่ระบาดของโรคทำให้การเดินทางเข้าออกระหว่างประเทศชะงัก การติดต่อทางธุรกิจระหว่างประเทศชะลอตัว เงินหมุนเวียนในระบบลดน้อยลง กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ทำให้ผลประกอบการขององค์การธุรกิจต่างๆ ได้รับผลกระทบ

องค์การทางธุรกิจมีเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ การทำกำไรสูงสุด เพื่อหล่อเลี้ยงองค์การให้เจริญเติบโตและดำเนินกิจการอยู่ได้ แต่เนื่องจากต้องเผชิญกับความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น แต่ละองค์การต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมที่จะปรับตัวรองรับโอกาสและเตรียมแผนรับมือกับอุปสรรคที่จะต้องเผชิญได้เป็นอย่างดี องค์การใดสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าย่อมเป็นผู้นำในเวทีแข่งขันและสามารถที่จะอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ความคล่องตัวเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นแนวคิดของความยืดหยุ่นซึ่งมีส่วนเชื่อมโยงกับความรวดเร็ว ทั้งในแง่การตรวจจับและการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ (Mao, Liu, & Zhang, 2015, p.361) หลายองค์การยังมองข้ามความสำคัญของประเด็นเหล่านี้ทำให้ติดกับดักความสำเร็จในอดีต ไม่ไหวตัวต่อสัญญาณการเปลี่ยนแปลง หากภาคธุรกิจทราบถึงแนวคิดความคล่องตัวขององค์การและนำมาปรับใช้ให้เข้าในแต่ละบริบท ย่อมที่

จะขับเคลื่อนองค์การให้มีผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งเป็นแนวทางการศึกษาความคล่องตัวขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงวิชาการ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ
2. เพื่อนิยามความหมายความคล่องตัวขององค์การและมิติต่างๆ ของความคล่องตัวขององค์การในมุมมองผู้วิจัย
3. เพื่อรวบรวมองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การในมิติต่างๆ
4. เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ

3. การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การที่ผ่านมาจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Emerald Insight Google Scholar ProQuest SAGE Journals Online ScienceDirect และ SCOPUS โดยใช้คำค้นหาว่า “Organizational Agility” / “Organisational Agility” / “Firm Agility” และ “Enterprise Agility” ได้วรรณกรรมส่วนใหญ่เป็นบทความวิจัยและบทความวิชาการ อีกทั้งมีบางส่วนเป็นหนังสือและดุษฎีนิพนธ์ จากนั้นผู้วิจัยนำวรรณกรรมทั้งหมดมาเรียบเรียงเพื่อให้ทราบที่มาของแนวคิดความคล่องตัวขององค์การ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การให้คำนิยามและการศึกษาความคล่องตัวขององค์การที่ผ่านมา และงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ เพื่อเป็นลำดับข้อมูลในการศึกษาวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดความคล่องตัวขององค์การ

แนวคิดความคล่องตัวขององค์การมีพื้นฐานเริ่มมาจากอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาอยู่ในช่วงถดถอยและสูญเสียความสามารถในการแข่งขันช่วงปี 1970-1980 จากการพัฒนาการผลิตของประเทศในแถบเอเชียที่ให้ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพและการจัดการสินค้าคงคลังแบบทันเวลาพอดี สหรัฐอเมริกาจึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิตจากเดิมที่ทำการผลิตจำนวนมากมาเป็นการผลิตแบบคล่องตัวเพื่อปรับกลยุทธ์ให้กลับมาเป็นผู้นำในการแข่งขันได้อีกครั้ง การผลิตแบบคล่องตัว คือ การผลิตที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และการผลิตที่สามารถตอบสนองตามความต้องการของเศรษฐกิจโลก เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า (Nagel & Dove, 1991) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดความคล่องตัวขององค์การ ต่อมานักวิชาการทำการวิจัยความคล่องตัวขององค์การตั้งแต่ขอบเขตการผลิตไปจนถึงบริบทภาคธุรกิจ ซึ่งมีมุมมองความคล่องตัวขององค์การที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป โดย Zitkiene and Deksnys (2018, pp.116-122) รวบรวมงานวิจัยทางด้านความคล่องตัวขององค์การที่ผ่านมา และพิจารณาแบ่งความคล่องตัวขององค์การได้เป็น 3 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองเน้นความสามารถอันจะนำไปสู่องค์การที่คล่องตัว โดยผสมผสานความสามารถในการจับตาการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเล็งเห็นได้ถึงโอกาส เข้ากับความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วภายใต้ความยืดหยุ่นและทรัพยากรที่มีอยู่ และผสมผสานการพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมร่วมด้วย
2. มุมมองเน้นหลักปฏิบัติในการที่จะนำไปสู่องค์การที่คล่องตัว โดยปรับปรุงด้านกระบวนการอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3. มุมมององค์การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านมิติของการตรวจจับและการตอบสนอง มิติการตรวจจับ คือ ความสามารถในการสังเกตเห็นความต้องการของลูกค้าและตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง มิติการตอบสนอง คือ ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

ความคล่องตัวขององค์การนำมาสู่การสร้างกลยุทธ์ใหม่ เพื่อใช้ตอบสนองต่ออุบัติการณ์ที่ปราศจากสัญญาณเตือนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดการณ์ได้ ความคล่องตัวขององค์การกลายมาเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อใช้ฉกฉวยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริบทภาคธุรกิจ (Lee & Yang, 2014, p. 207) อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถเชิงพลวัต เพื่อความอยู่รอดขององค์การอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงได้ (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016, p. 4624)

นักวิชาการได้ให้ความหมายและศึกษาความคล่องตัวขององค์การไว้หลากหลาย ดังนี้

Goldman, Nagel, and Preiss (1995: 8) กล่าวว่า ความสามารถประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดการณ์ได้ และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการให้คุณค่ากับสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า

Yusuf, Sarhadi, and Gunasekaran (1999: 36) กล่าวว่า ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพตลาดที่มีการแข่งขันและไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการให้คุณค่ากับสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า

Overby, Bharadwaj, and Sambamurthy (2006: 121) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมและพร้อมต่อการตอบสนอง โดยทำการตรวจจับและตอบสนองต่อการดำเนินงานของคู่แข่ง ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทิศทางของเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนกฎหมายข้อบังคับ และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ คือ (1) การตรวจจับ และ (2) การตอบสนอง

Krotov and Junglas (2006) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ พิจารณาองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวต่อลูกค้า คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก่อให้เกิดโอกาสทางนวัตกรรม (2) ความคล่องตัวต่อคู่ค้า คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ความรู้ ความสามารถต่างๆ ของคู่ค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสทางนวัตกรรม และ (3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ ความสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และประหยัดต้นทุน

Seo, Desouza, and Erickson (2006) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ มีองค์ประกอบ 6 มิติตามลำดับ ดังนี้ (1) การรับรู้ คือ ความสามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรับรู้ได้ถึงสัญญาณการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งข้อมูลต่างๆ องค์การต้องสามารถรับรู้ข้อมูลจากสัญญาณดังกล่าวอย่างถูกเวลาและมีประสิทธิภาพ (2) กระบวนการ คือ ความสามารถกลั่นกรอง ประเมิน และดำเนินการตามสัญญาณที่ได้รับมา องค์การจะตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับเข้ามาต้องมีความมั่นใจว่ามีกระบวนการจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมานั้นเป็นอย่างดีแล้ว (3) การตอบสนอง คือ การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม อาจเป็นแนวทางปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา หรือแนวทางใหม่ที่

เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน องค์การต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนทรัพยากรทางความรู้ได้อย่างถูกเวลาและสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (4) การปรับโครงสร้าง คือ ความสามารถปรับโครงสร้างองค์การตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและถูกเวลา มีการประเมินซ้ำเพื่อปรับเป้าหมายและโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ดังนั้นทรัพยากรภายในองค์การต้องถูกจัดรูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็วตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ (5) การเรียนรู้ คือ ความสามารถในการสร้างประสบการณ์เพื่อใช้พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้นเรียนรู้จากความสำเร็จ ความผิดพลาด และการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และ (6) ขีดความสามารถ คือ ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับตลาด และกระบวนการทำงานระหว่างคู่ค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การให้เกิดความสมดุลร่วมกัน

Sambamurthy, Wei, Lim, and Lee (2007) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวของผู้ประกอบการ คือ การตอบสนองต่อตลาดเชิงพลวัตด้วยการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่กลยุทธ์และรูปแบบทางธุรกิจใหม่ มีจุดประสงค์เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยการสร้างสรรค์ทรัพยากร ความคิด และโปรแกรมประยุกต์ใหม่ตามบริบทขององค์การ และ (2) ความคล่องตัวในการปรับตัว คือ ความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนและสามารถกลับคืนสู่สภาพปกติได้อย่างรวดเร็วภายหลังจากได้รับผลกระทบ โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นพื้นฐาน

Tallon and Pinsonneault (2011, p. 473) กล่าวว่า องค์การสามารถตรวจจับและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคได้อย่างรวดเร็ว พิจารณาองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวต่อลูกค้า คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า นวัตกรรม และการตั้งราคา (2) ความคล่องตัวต่อคู่ค้าทางธุรกิจ คือ การปรับตัวของเครือข่ายผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และ (3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การตอบสนองต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่ง การขยายตัวของตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต

Lu and Ramamurthy (2011, p. 933) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ผ่านการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์และรวดเร็ว ใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสในการเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ พิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวตามมูลค่าราคาตลาด (Market capitalizing agility) คือความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าตามราคาตลาดได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการติดตามและพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และ (2) ความคล่องตัวในการปรับการดำเนินงาน (Operational adjustment agility) คือ ความสามารถขององค์การในการจัดการกระบวนการภายในองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว

Park (2011) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการตรวจจับและตอบสนองต่ออุปสรรคและโอกาสของตลาดได้อย่างทันเวลา ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวในการตรวจจับ คือ การค้นหาและตรวจจับได้ถึงสถานการณ์ทางธุรกิจที่สำคัญได้อย่างทันเวลา (2) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ คือ การตีความสถานการณ์ที่ตรวจจับได้ โดยระบุถึงโอกาสและอุปสรรค และนำมาสร้างเป็นแผนการดำเนินงานได้อย่างทันเวลา และ (3) ความคล่องตัวในการทำหน้าที่ คือ การจัดรูปแบบทรัพยากรขององค์การเชิงพลวัต ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ และนำเสนอนวัตกรรมใหม่ให้กับตลาดได้อย่างทันเวลา

Chen and Siau (2012) กล่าวว่า ความรวดเร็วขององค์การในการตรวจจับได้ถึงโอกาสและอุปสรรคของตลาด และตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคด้วยการผสมผสานทั้งทรัพยากร (รวมถึงสินทรัพย์ ความรู้ และความสัมพันธ์) ภายในและภายนอกองค์การเข้าด้วยกัน

Trinh-Phuong, Molla, and Peszynski (2012) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งองค์ประกอบความคล่องตัวเป็น 2 มิติ ดังนี้ คือ (1) ความสามารถในการตรวจจับ คือ ความสามารถขององค์การในการตรวจจับและเข้าใจถึงโอกาสขององค์การ และ (2) ความสามารถในการตอบสนอง คือ ความสามารถขององค์การในการขับเคลื่อนและแปรสภาพทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อโอกาสที่ตรวจจับได้

Chakravarty, Grewal, and Sambamurthy (2013, p. 978) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวของผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการคาดการณ์และตรวจจับกับโอกาสของตลาดในเชิงรุก นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และตำแหน่งทางธุรกิจใหม่ให้มีความได้เปรียบจากสภาพการเปลี่ยนแปลง และ (2) ความคล่องตัวในการปรับตัว คือ องค์การสามารถตรวจจับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดในเชิงรับ เช่น การปกป้องตนเองและยังคงมีความยืดหยุ่น

Lee and Yang (2014, p. 211) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ พิจารณาองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวต่อลูกค้า คือ ความสามารถขององค์การในการสร้างทางเลือกให้เกิดขึ้น โดยมีความเข้าใจในตลาดได้เป็นอย่างดีจากผลสะท้อนกลับของลูกค้าและการตรวจจับกับโอกาสในการแข่งขัน (2) ความคล่องตัวต่อคู่ค้า คือ ความสมดุลของทรัพยากร ความรู้ และความสามารถของคู่ค้า และ (3) ความคล่องตัวต่อคู่แข่ง คือ ความสามารถขององค์การในการเข้าใจและตอบสนองต่อข้อมูลคู่แข่ง ทำให้องค์การมีโอกาสในการแข่งขันได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และประสบความสำเร็จในด้านต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mao et al. (2015, p. 361) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้วยการเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยใช้ทั้งกระบวนการภายในและภายนอกองค์การ

Kuilboer, Ashrafi, and Lee (2016) กล่าวว่า ความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว พิจารณาองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ ความสามารถขององค์การในการรับรู้ถึงโอกาสการพัฒนากระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์การ ด้วยการลดต้นทุน พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ และพัฒนากระบวนการ กระจายสินค้าให้ดียิ่งขึ้น (2) ความคล่องตัวในการจัดสรรปันส่วน (Portfolio agility) คือ การเข้าใจและรับรู้ถึงโอกาสทางธุรกิจใหม่ เพื่อจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่ใหม่ และ (3) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการตรวจจับและฉกฉวยให้ได้มาซึ่งโอกาสในระยะยาวได้อย่างมีเหตุมีผล

Cegarra-Navarro, Soto-Acosta, and Wensley (2016, p. 1546) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น ด้วยการตอบสนองเชิงสร้างสรรค์และรวดเร็ว

Alhadid (2016, p. 274) กล่าวว่า การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์การต้องดำเนินการเพื่อเอาชนะกับอุปสรรคและให้ได้มาซึ่งโอกาส พิจารณาองค์ประกอบ 3 มิติ

ดังนี้ (1) ความคล่องตัวทางทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่น อันเป็นบทบาทสำคัญขององค์การที่คล่องตัวต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (2) ความคล่องตัวทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันภายในองค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่ระบบสารสนเทศต้องมีความปลอดภัย มีความเชื่อมโยง และมีความเสถียร ซึ่งถูกนำมาใช้เพิ่มมากขึ้นทั่วทั้งองค์การผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และ (3) ความคล่องตัวทางนวัตกรรม คือ แนวทางนำมาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าที่มากกว่าเพียงเพื่อการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่เป็นการเพิ่มแนวทางนวัตกรรมผ่านกระบวนการออกแบบใหม่

Panda and Rath (2016, p. 754) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวในกระบวนการทางธุรกิจ คือ องค์การใช้ประโยชน์จากกระบวนการภายในของธุรกิจ เพื่อรับมือกับความต้องการตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อกิจกรรมที่เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ในทันทีและมีความต่อเนื่อง และ (2) ความคล่องตัวในการตอบสนองต่อตลาด คือ องค์การสามารถจัดการกับความต้องการลูกค้าและกลยุทธ์ของคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์การสามารถที่จะตอบสนองด้วยการติดตามและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างรวดเร็วและมีความต่อเนื่อง

Nafei (2016, p. 299) ได้ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบการพิจารณาเป็น 3 มิติ ดังนี้ (1) ความคล่องตัวในการตรวจจับ คือ ความสามารถขององค์การในการตรวจจับและติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัว อันประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้าที่เปลี่ยนไป การเคลื่อนไหวของคู่แข่งใหม่ และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างทันถ่วงที (2) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ คือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การปรับโครงสร้าง และการประเมินข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลอันหลากหลาย เพื่อใช้อธิบายนัยสำคัญทางธุรกิจได้โดยไม่ล่าช้า และสามารถระบุได้ถึงโอกาสและอุปสรรคบนพื้นฐานของการตีความสถานการณ์ ตลอดจนพัฒนาแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการจัดรูปแบบทรัพยากรใหม่ เพื่อพัฒนาวิธีการแข่งขันใหม่ให้ดียิ่งขึ้น และ (3) ความคล่องตัวในการปฏิบัติ คือ กิจกรรมเพื่อรวบรวมทรัพยากรขององค์การใหม่อีกครั้ง และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจบนพื้นฐานที่ได้ทำการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นโดยรอบ

Panda and Rath (2017a, p. 426) แบ่งมิติความคล่องตัวขององค์การเป็น 2 มิติ ดังนี้

(1) ความคล่องตัวในการตรวจจับ ซึ่งศึกษาตัวชี้วัด 3 ด้าน ประกอบด้วย

(1.1) ด้านความสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าและการดำเนินงานของคู่แข่ง (1.2) ด้านความสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และ (1.3) ด้านความสามารถรับรู้การใช้งานเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าและสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ความคล่องตัวในการตอบสนอง ซึ่งศึกษาตัวชี้วัด 3 ด้าน ประกอบด้วย

(2.1) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อกลยุทธ์ของคู่แข่งและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป (2.2) ด้านการรื้อปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT reengineering) เพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้งานให้ดียิ่งขึ้น และ (2.3) ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอันเป็นโอกาส

Panda and Rath (2017b: 808) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 มิติ ดังนี้

(1) ความคล่องตัวในการตรวจจับ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการระบุและติดตามความพึงพอใจของลูกค้าและกลยุทธ์ของคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับและระบบเศรษฐกิจ และ (2) ความคล่องตัวในการตอบสนอง คือ ความสามารถขององค์การในการริเริ่มธุรกิจใหม่ และปรับเปลี่ยนลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองกลยุทธ์ของคู่แข่งและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับโครงสร้างการดำเนินงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ให้บริการกับลูกค้าได้ดีกว่า และสร้างนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดส่ง โดยปรับตามสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่เพื่อเติมเต็มกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

Saha, Gregar, and Sáha (2017, p. 326) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการคาดการณ์ ตรวจจับ และตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของตลาดในทางที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Kanten, Kanten, Keceli, and Zaimoglu (2017, p. 699) กล่าวว่า องค์การปรับตัวต่อเทคโนโลยีปัจจุบันและสภาพการทำงานที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ นำพาองค์การให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่มีความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว พิจารณาองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้ (1) การตอบสนอง คือ ความสามารถระบุได้ถึงการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และกลับคืนสภาพจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (2) ขีดความสามารถ คือ ความสามารถในการนำพาองค์การให้บรรลุซึ่งเป้าหมายการเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (3) ความยืดหยุ่น คือความสามารถในการยืดหยุ่นต่อปริมาณสินค้า และการยืดหยุ่นระหว่างบุคลากรในองค์การ และ (4) ความเร็ว คือ ความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในระยะเวลาอันสั้น

Baloch, Meng, and Bari (2018, p. 196) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการพัฒนางานและโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

Zitkiene and Deksnys (2018, p. 118) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การในการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และทำการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ด้วยการจัดรูปแบบใหม่และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายใน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางด้านกระบวนการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามความคล่องตัวขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตรวจจับ คาดการณ์ และติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจวางแผนและตีความสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยระบุได้ถึงโอกาสและอุปสรรค ใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสด้วยการตอบสนองต่อความต้องการตลาดทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยใช้กระบวนการภายในและภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและทันถ่วงที (Goldman et al., 1995; Yusuf et al., 1999; Overby et al., 2006; Lu & Ramamurthy, 2011; Park, 2011; Tallon & Pinsonneault, 2011; Chen & Siau, 2012; Trinh-Phuong et al., 2012; Chakravarty et al., 2013; Mao et al., 2015; Alhadid, 2016; Cegarra-Navarro et al., 2016; Kuilboer et al., 2016; Nafei, 2016; Saha et al., 2017; Kanten et al., 2017; Baloch et al., 2018; Zitkiene & Deksnys, 2018) เพื่อให้สอดคล้องกับมุมมององค์การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของ Zitkiene and Deksnys (2018) ผู้วิจัยจึงพิจารณาองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มิติความคล่องตัวในการตรวจจับ หมายถึง การตรวจจับ คาดการณ์ และติดตามสถานการณ์

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันประกอบด้วยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและกฎระเบียบข้อบังคับ และรับรู้ถึงการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าได้ทันถ่วงที เพื่อฉกฉวยให้ได้มาซึ่งโอกาสทางธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับ (Overby et al., 2006; Seo et al., 2006; Park, 2011; Trinh-Phuong et al., 2012; Chakravarty et al., 2013; Nafei, 2016; Panda & Rath, 2017a; Panda & Rath, 2017b)

2. มิติความคล่องตัวในการตัดสินใจ หมายถึง การตีความ การกลั่นกรอง และการประเมินข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ที่ตรวจจับได้ เพื่ออธิบายนัยสำคัญทางธุรกิจโดยระบุได้ถึงโอกาสและอุปสรรค นำมาสร้างแผนการดำเนินงานได้ทันถ่วงที (Seo et al., 2006; Park, 2011; Nafei, 2016)

3. มิติความคล่องตัวในการตอบสนอง หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการตลาดทั้งเชิงรุกและเชิงรับ นำมาสร้างกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจใหม่ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง และจัดรูปแบบทรัพยากรในองค์การใหม่ตามทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแต่งลักษณะสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ต่อกลยุทธ์คู่แข่ง ความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและกฎระเบียบข้อบังคับ และการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าได้ทันถ่วงที โดยปรับตามสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่เพื่อเติมเต็มความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (Overby et al., 2006; Seo et al., 2006; Sambamurthy et al., 2007; Park, 2011; Chakravarty et al., 2013; Nafei, 2016; Panda & Rath, 2016; Panda & Rath, 2017a; Panda & Rath, 2017b)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ

มุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) Barney (1991, pp.101-102) ได้กล่าวถึงทรัพยากรองค์การประกอบด้วยสินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการภายในองค์การ คุณลักษณะขององค์การ ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ ซึ่งทรัพยากรที่มีค่าถูกนำมาใช้พัฒนาองค์การและพัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง Barney (1991: 105-106) ได้นำเสนอลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (1) ทรัพยากรมีคุณค่า (2) ทรัพยากรหาได้ยาก (3) ทรัพยากรลอกเลียนแบบได้อย่างไม่สมบูรณ์ และ (4) ทรัพยากรไม่สามารถทดแทนกันได้

มุมมองพื้นฐานความรู้ (Knowledge Based View) Grant (1996, pp. 109-113) กล่าวว่า มุมมองพื้นฐานความรู้เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรู้ภายในองค์การ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การประยุกต์ใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์การ เพื่อการผลิตสินค้าและบริการซึ่งทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มุมมองพื้นฐานความรู้ คือ ทรัพยากรทางความรู้ขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะลอกเลียนแบบไม่ได้ และองค์การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรทางความรู้เป็นหลักพื้นฐานนำมาซึ่งการสร้างใหม่การจัดรูปแบบทรัพยากรใหม่ และสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Côrte-Real, Oliveira, & Ruivo, 2017, p.380)

ทฤษฎีการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity theory) Cohen and Levinthal (1990, p.128) กล่าวว่า การดูดซับความรู้ คือ ความสามารถขององค์การในการรับรู้ถึงคุณค่าใหม่ของข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ซึมซับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และนำมาใช้เชิงพาณิชย์ Zahra and George (2002, pp. 189-190); Goll, Johnson, and Rasheed (2007, p. 163) ได้แบ่งองค์ประกอบการดูดซับความรู้เป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) การได้มาซึ่งความรู้ คือ ความสามารถของ

องค์การในการระบุและได้มาซึ่งความรู้จากภายนอก (2) การดูดซับความรู้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ การตีความ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากภายนอก (3) การแปรสภาพความรู้ คือ การผสมผสานความรู้ที่มีอยู่เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ที่ได้ดูดซับเข้ามา และ (4) การใช้ประโยชน์จากความรู้ คือ ใช้ประโยชน์จากความสามารถที่มีอยู่หรือที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ จากการผสมผสานความรู้ที่ได้รับมาเข้ากับการดำเนินงานในองค์การ เพื่อช่วยพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) Teece, Pisano, and Shuen (1997, p. 516) กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัต คือ ความสามารถขององค์การในการสร้าง การผสมผสาน และการจัดรูปแบบความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้มีหลักว่าองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Overby et al., 2006, p. 121) โดย Pavlou and El Sawy (2006, p.201); Giniuniene and Jurksiene (2015, p. 986); Kanten et al. (2017, p. 700) ได้พิจารณาความสามารถเชิงพลวัตประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (1) ความสามารถในการตรวจจับ (2) ความสามารถในการเรียนรู้ (3) ความสามารถในการผสมผสาน (4) ความสามารถในการประสานงาน และ (5) ความสามารถในการจัดรูปแบบใหม่

ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic flexibility) Johnson, Lee, Saini, and Grohmann (2003, p. 75) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และเป็นความสามารถหนึ่งขององค์การที่มีการตอบสนองทั้งเชิงรุกและเชิงรับ พิจารณาได้ 3 มุมมอง ดังนี้ (1) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยกำหนดทางด้านต้นทุนและความเร็วในการตอบสนองให้สามารถดำเนินงานได้ในทันที (2) ความยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป และ (3) การตระหนักถึงทางเลือกขององค์การในอนาคต อีกทั้งความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Roberts & Stockport, 2009, p. 28)

การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) Kohli and Jaworski (1990, pp. 3-6); Kohli, Jaworski, and Kumar (1993, p. 468); Dong, Zhang, Hinsch, and Zou (2016, pp. 131-133) กล่าวว่า การมุ่งเน้นตลาดประกอบด้วย (1) การสร้างความชาญฉลาดของตลาด คือ กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจในการรวบรวมข้อมูลและประเมินความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า (2) การกระจายความชาญฉลาดของตลาด คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางการตลาดภายในองค์การ และ (3) การตอบสนองต่อตลาด คือ การนำความชาญฉลาดของตลาดที่สร้างขึ้นมาใช้ ทั้งนี้ Grbac and First (2011, p. 376) กล่าวว่า การตอบสนองต่อตลาดเป็นส่วนสำคัญในการมุ่งเน้นตลาดเพื่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ดียิ่งขึ้น โดยการตอบสนองต่อตลาดควรเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และปรับใช้ข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งร่วมด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การในระดับองค์การภาคธุรกิจ ผลการศึกษาพบอิทธิพลของทั้งปัจจัยเหตุและปัจจัยผลของความคล่องตัวขององค์การ ผู้วิจัยสรุปปัจจัยเรียบเรียงจากปัจจัยเหตุไปยังปัจจัยผล ดังนี้

ในด้านปัจจัยเหตุ พบว่า ปัจจัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ จากงานวิจัยของ Sambamurthy et al. (2007); Lu and Ramamurthy (2011); Park (2011); Bi,

Davidson, Kam, and Smyrnios (2013); Cai, Huang, Liu, Davison, and Liang (2013); Chakravarty et al. (2013); Panda and Rath (2016); Panda and Rath (2017a); Panda and Rath (2017b); Baloch et al. (2018); Qosasi, Permana, Muftiadi, Purnomo, and Maulina (2019) อีกทั้งการศึกษาของ Mao et al. (2015) พบว่า ทั้งปัจจัยความสามารถทางด้านความรู้ และปัจจัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ นอกจากนี้งานวิจัยของ Ravichandran (2018) พบว่า ทั้งปัจจัยความสามารถทางด้านนวัตกรรม และปัจจัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ

ในด้านปัจจัยผล พบว่า ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์การ จากงานวิจัยของ Park (2011); Tallon and Pinsonneault (2011); Cai et al. (2013); Chakravarty et al. (2013); Lee and Yang (2014); Alhadid (2016); Cegarra-Navarro et al. (2016); Ravichandran (2018) อีกทั้งการศึกษาของ Sambamurthy et al. (2007); Côrte-Real et al. (2017); Qosasi et al. (2019) พบว่า ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน

นอกจากพบอิทธิพลทางตรงของปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังพบอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยเหตุส่งผ่านความคล่องตัวขององค์การซึ่งเป็นปัจจัยคั่นกลางมายังปัจจัยผลร่วมด้วย ดังนี้ จากการศึกษาของ Park (2011) พบว่าปัจจัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลในเชิงบวกทางอ้อมผ่านความคล่องตัวขององค์การมายังปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้งานวิจัยของ Qosasi et al. (2019) พบว่า ปัจจัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลในเชิงบวกทางอ้อมผ่านความคล่องตัวขององค์การมายังปัจจัยความสามารถในการแข่งขันร่วมด้วย

4. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ และให้นิยามความหมายของความคล่องตัวขององค์และมิติต่างๆ ของความคล่องตัวขององค์การในมุมมองของผู้วิจัย ดังนี้

คล่องตัวขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตรวจจับ คาดการณ์ และติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจวางแผนและตีความสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยระบุได้ถึงโอกาสและอุปสรรค ใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสด้วยการตอบสนองต่อความต้องการตลาดทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยใช้กระบวนการภายในและภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและทันถ่วงที (Goldman et al., 1995; Yusuf et al., 1999; Overby et al., 2006; Lu & Ramamurthy, 2011; Park, 2011; Tallon & Pinsonneault, 2011; Chen & Siau, 2012; Trinh-Phuong et al., 2012; Chakravarty et al., 2013; Mao et al., 2015; Alhadid, 2016; Cegarra-Navarro et al., 2016; Kuilboer et al., 2016; Nafei, 2016; Saha et al., 2017; Kanten et al., 2017; Baloch et al., 2018; Zitkiene & Deksnys, 2018) เพื่อให้สอดคล้องกับมุมมององค์การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของ Zitkiene and Deksnys (2018) ผู้วิจัยจึงพิจารณาองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มิติความคล่องตัวในการตรวจจับ หมายถึง การตรวจจับ คาดการณ์ และติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันประกอบด้วยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและกฎระเบียบข้อบังคับ และรับรู้ถึงการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าได้ทันถ่วงที เพื่อฉกฉวยให้ได้มาซึ่งโอกาสทางธุรกิจในเชิงรุกและเชิงรับ (Overby et al., 2006; Seo et al., 2006;

Park, 2011; Trinh-Phuong et al., 2012; Chakravarty et al., 2013; Nafei, 2016; Panda & Rath, 2017a; Panda & Rath, 2017b)

2. มิติความคล่องตัวในการตัดสินใจ หมายถึง การตีความ การกลั่นกรอง และการประเมินข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ที่ตรวจจับได้ เพื่ออธิบายนัยสำคัญทางธุรกิจโดยระบุได้ถึงโอกาสและอุปสรรค นำมาสร้างแผนการดำเนินงานได้ทันถ่วงที (Seo et al., 2006; Park, 2011; Nafei, 2016)

3. มิติความคล่องตัวในการตอบสนอง หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการตลาดทั้งเชิงรุกและเชิงรับ นำมาสร้างกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจใหม่ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง และจัดรูปแบบทรัพยากรในองค์การใหม่ตามทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแต่งลักษณะสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ต่อกลยุทธ์คู่แข่ง ความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและกฎระเบียบข้อบังคับ และการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าได้ทันถ่วงที โดยปรับตามสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่เพื่อเติมเต็มความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (Overby et al., 2006; Seo et al., 2006; Sambamurthy et al., 2007; Park, 2011; Chakravarty et al., 2013; Nafei, 2016; Panda & Rath, 2016; Panda & Rath, 2017a; Panda & Rath, 2017b)

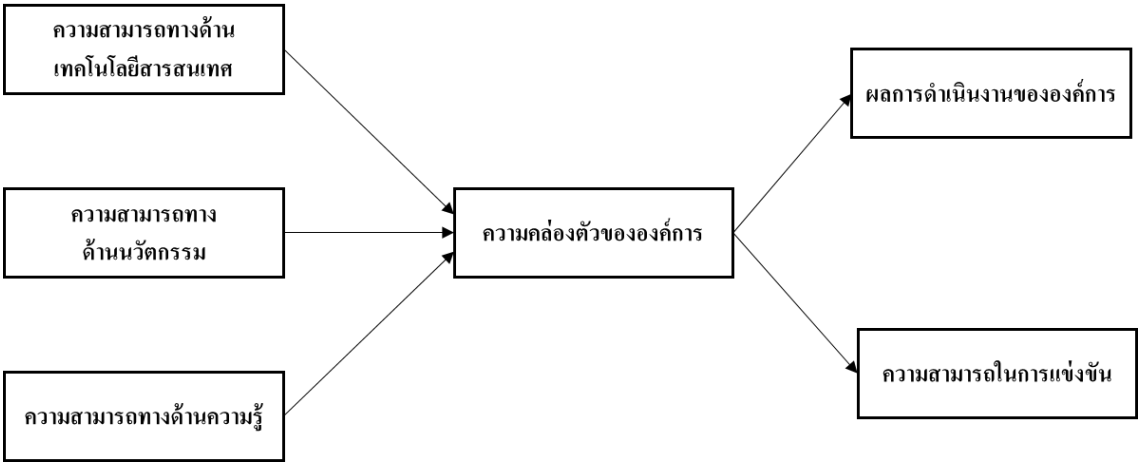
อีกทั้ง ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่ศึกษาความคล่องตัวขององค์การเพื่อทำการรวบรวมองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การในมิติต่าง ๆ จากงานวิจัย 17 เรื่อง ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 24 มิติ โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ตามตารางที่ 1 เรียงลำดับองค์ประกอบที่มีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรกได้ ดังนี้

1. มิติการตรวจจับมีความถี่เท่ากับ 7 ซึ่งมีความถี่มากที่สุด
2. มิติการตอบสนองมีความถี่เท่ากับ 6
3. มิติความคล่องตัวต่อลูกค้า / มิติความคล่องตัวต่อคู่ค้า / มิติความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีความถี่เท่ากับ 3

ตารางที่ 1 การแจกแจงความถี่องค์ประกอบแต่ละมิติของความคล่องตัวขององค์การจากการสังเคราะห์วรรณกรรม

ความถี่	องค์ประกอบแต่ละมิติของความคล่องตัวขององค์การ
7	การตรวจจับ
6	การตอบสนอง
3	ความคล่องตัวต่อลูกค้า / ความคล่องตัวต่อคู่ค้า / ความคล่องตัวในการดำเนินงาน
2	กระบวนการ / ขีดความสามารถ / ความคล่องตัวของผู้ประกอบการ / ความคล่องตัวในการปรับตัว / ความคล่องตัวในการตัดสินใจ / ความคล่องตัวในการทำหน้าที่
1	การรับรู้ / การปรับโครงสร้าง / การเรียนรู้ / ความคล่องตัวตามมูลค่าราคาตลาด / ความคล่องตัวในการปรับการดำเนินงาน / ความคล่องตัวต่อคู่แข่ง / ความคล่องตัวในการจัดสรรปันส่วน / ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ / ความคล่องตัวทางทรัพยากรมนุษย์ / ความคล่องตัวทางเทคโนโลยีสารสนเทศ / ความคล่องตัวทางนวัตกรรม / ความยืดหยุ่น / ความเร็ว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์พบความสัมพันธ์ในเชิงบวกของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การทั้งสิ้น 5 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ความสามารถทางด้านนวัตกรรม และ (3) ความสามารถทางด้านความรู้ และปัจจัยผล 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานขององค์การ และ (2) ความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การ

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การภาคธุรกิจในเชิงปฏิบัติสามารถนำแนวคิดความคล่องตัวขององค์การไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญเพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น อีกทั้งเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการสามารถนำองค์ประกอบแต่ละมิติของความคล่องตัวขององค์การ และกรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์การไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยเชิงประจักษ์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

5. บทสรุป

ความคล่องตัวขององค์การเป็นแนวคิดเพื่อที่จะวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและทันถ่วงที เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และประสบความสำเร็จทางธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การที่ผ่านมา พบว่าองค์การที่มีความคล่องตัวจะส่งผลในทิศทางบวกต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานขององค์การและความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตไปข้างหน้า และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์การพร้อมเผชิญหน้ากับสภาวการณ์ที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์การภาคธุรกิจสามารถนำแนวคิดความคล่องตัวขององค์การในมิติต่างๆ อันประกอบด้วย (1) มิติความคล่องตัวในการตรวจจับ (2) มิติความคล่องตัวในการตัดสินใจ และ (3) มิติความคล่องตัวในการตอบสนอง ไปปรับใช้ให้เข้ากับแต่ละบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ อีกทั้งงานวิจัยนี้เป็นแนวทางการศึกษาความคล่องตัวขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงวิชาการให้เป็นที่ประจักษ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Alhadid, A. Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. *International review of management and business research, 5* (1), 273-278.

Baloch, M. A., Meng, F., & Bari, M. W. (2018). Moderated mediation between IT capability and organizational agility. *Human Systems Management, 37* (2), 195-206.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17* (1), 99-120.

Bi, R., Davidson, R., Kam, B., & Smyrnios, K. (2013). Developing Organizational Agility through IT and Supply Chain Capability. *Journal of Global Information Management, 21* (4), 38-55.

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). *Pacific Asia Conference on Information Systems 2013 Proceedings*. 18-22 June 2013. Jeju Island, Korea. 245.

Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research, 69* (5), 1544-1549.

Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research, 24* (4), 976-997.

Chen, X., & Siau, K. L. (2012). *International Conference on Information Systems 2012 Proceedings*. 16-19 December 2012. Orlando, Florida, USA. 3361.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly, 5* (1), 128-152.

Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research, 70*, 379-390.

Department of Disease Control. (2020a October 25). *Coronavirus Disease 2019 situational report issue 295*. Retrieved from: https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/situation/situation-no295-241063.pdf.

Department of Disease Control. (2020b October 25). *Coronavirus Disease 2019 situation in Thailand*. Retrieved from: https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/index.php.

Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C. A., & Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. *Industrial Marketing Management, 56*, 130-142.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research, 69* (10), 4624-4631.

Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213*, 985-991.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. *Management Decision, 45* (2), 161-179.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal, 17* (S2), 109-122.

Grbac, B., & First, I. (2011). Dynamics of market orientation in Croatian economy. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business, 29* (2), 373-394.

Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31* (1), 74-89.

Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Pressacademia, 3* (1), 697-706.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing, 54* (2), 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research, 30* (4), 467-477.

Krotov, V., & Junglas, I. (2006). *International Conference on Mobile Business 2006 Proceedings*. 26-27 June 2006. Copenhagen, Denmark. 20.

Kuilboer, J.-P., Ashrafi, N., & Lee, O.-K. D. (2016). *Americas Conference on Information Systems 2016 Proceedings*. 11-14 August 2016. San Diego, California. 2616.

Lee, Y.-M., & Yang, C. (2014). The relationships among network ties, organizational agility, and organizational performance: A study of the flat glass industry in Taiwan. *Journal of Management & Organization, 20* (2), 206-226.

Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination. *MIS Quarterly, 35* (4), 931-954.

Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development, 31* (4), 358-382.

Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management, 11* (5), 296-309.

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An Industry-Led View*. The United States of America: Iacocca Institute, Lehigh University.

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems, 15* (2), 120-131.

Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility. *Journal of Enterprise Information Management, 29* (5), 751-773.

Panda, S., & Rath, S. K. (2017a). Modelling the Relationship Between Information Technology Infrastructure and Organizational Agility: A Study in the Context of India. *Global Business Review, 19* (2), 424-438.

Panda, S., & Rath, S. K. (2017b). The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis. *Management Research Review, 40* (7), 800-820.

Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. Doctoral dissertation. University of Southern California.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research, 17* (3), 198-227.

Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M., & Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in Indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business, 21* (1), 69-91.

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems, 27* (1), 22-42.

Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management, 10* (1), 27-32.

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership, 6*, 323-334.

Sambamurthy, V., Wei, K.-K., Lim, K., & Lee, D. (2007). *International Conference on Information Systems 2007 Proceedings*. 9-12 December 2007. Montreal, Quebec, Canada. 91.

Seo, D., Desouza, K., & Erickson, J. (2006). *Americas Conference on Information Systems 2006 Proceedings*. 4-6 August 2006. Acapulco, Mexico. 75.

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly, 35* (2), 463-486.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal, 18* (7), 509-533.

The World Bank. (2020 October 25). *Global Economic Prospects, June 2020*. Retrieved from: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748.

Trinh-Phuong, T., Molla, A., & Peszynski, K. J. (2012). *Pacific Asia Conference on Information Systems 2012 Proceedings*. 11-15 July 2012. Ho Chi Minh City, Vietnam. 79.

World Health Organization. (2020 October 25). *Coronavirus disease (COVID-19) questions and answers*. Retrieved from: https://www.who.int/thailand/emergencies/novel-coronavirus-2019/q-a-on-covid-19.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics, 62* (1-2), 33-43.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review, 27* (2), 185-203.

Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics, 14* (2), 115-129.