

ผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย

Effects of Dynamic Organizational Strategy on Performance of Land Transportation SMEs in Thailand

มนชวัล นารตศิลป์¹, แคทลีญา ชาปะวัง², มณิสรา สนั่นเอื้อเม็งไธสง³

Monchawal Nartasilpa¹, Cattaleeya Charpavang², Manissara Sananearmengthaisong³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้น จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5% สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการมีความคล่องตัว มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรบริหารความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ควรมีการจัดสรรความรับผิดชอบงานตามกลยุทธ์ในแต่ละแผนกแต่ละบุคคลให้มีความเหมาะสมและชัดเจนตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต, ผลการดำเนินงาน, ธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย

¹ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3} อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Master's Student of Business Administration Program, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

^{2,3} Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Abstract

This research was aimed to examine the effects of dynamic organizational strategy on the performance of land transportation SMEs in Thailand. A questionnaire was used as a research tool for data collection with 400 executives of land transportation SMEs in Thailand. There were 126 questionnaires completed, accounting for 31.5%, of informants. Statistics employed for analyses of the data comprised multiple correlation analysis and multiple regression analysis. The study results showed the following: 1) dynamic organizational strategy in aspects of agility positively affected and related to overall performance regarding customer, internal business process, and learning and growth. 2) dynamic organizational strategy in terms of clear accountability positively affected and related to overall performance pertaining to customer. Therefore, managers should have an ability to respond quickly to external conditions and constantly challenge existing strategy. In addition, there should be clear accountabilities for each strategy at every level of the organization. This would clarify individual objectives for management and accelerate the pace of decision making in order to implement an effective organization. The results obtained can be employed as a guideline to managers to operate and set their objectives and strategy for achieving those objectives when internal and external environmental change and unforeseen circumstances arise. The results, additionally, can contribute to the competitive advantages of enterprises over their competitors and lead an organization to be sustainable.

Keyword: Dynamic Organizational Strategy, Performance, Land Transportation SMEs in Thailand

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันอย่างรุนแรง การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและแข่งขันกับผู้อื่น ปัจจุบันภาคธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากแนวทางการค้าในปัจจุบันได้มุ่งเน้น การสร้างข้อตกลงทางการค้าในรูปแบบเสรีที่มีการลดและขจัดข้อจำกัดทางการค้าในรูปแบบภาษีให้เหลือร้อยละ ศูนย์หรือหมดไป (กุลเชษฐ์ มงคล, 2552 : 4) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการค้าระหว่างภูมิภาคและประเทศ

ต่าง ๆ ทั่วโลกอย่างเสรีและเป็นธรรม จากการเปลี่ยนแปลงของการค้าโลกภายใต้ความตกลงการค้าเสรี ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่มีทักษะการผลิตต่ำ และความสามารถในการแข่งขันด้อยกว่าคู่แข่ง จำเป็นต้องเร่งสร้างและพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ผู้บริหารธุรกิจจะต้องมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อช่วยในการบริหารจัดการกับทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างทันทั่วทั้งในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนน (Land Transportation Businesses) เป็นอุตสาหกรรมด้านการบริการ (Service Industry) ถือเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวม

ของประเทศประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตประจำวันของบุคคล หรือเป็นสิ่งที่จำเป็นแก่การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ กิจกรรมด้านการขนส่งทำให้เกิดต้นทุนค่าขนส่ง ซึ่งเป็นหนึ่งในต้นทุนหลักของสินค้า เป็นผลต่อความสามารถในการทำกำไรและแข่งขันของผู้ประกอบการ ซึ่งในปี พ.ศ. 2556 ที่จะมีการเปิดเสรีทางการค้าบริการในกรอบของอาเซียน จะยิ่งส่งผลให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก และภาพรวมประสิทธิภาพการขนส่งของประเทศไทยยังขาดมาตรฐานและสู้กับต่างชาติไม่ได้ โดยเฉพาะภาคการขนส่งสินค้าทางถนน จะสูญเสียเป็นจำนวนมากหากไม่มีการเตรียมรับมือ และยิ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs ในประเทศเป็นอย่างมาก เพราะมีอำนาจทุนและเทคโนโลยีไม่เพียงพอในการแข่งขันในตลาดโลกที่มีผู้ประกอบการที่มีทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ดังนั้นธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศ ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเตรียมความพร้อมในการรองรับการเข้ามาของต่างชาติ พร้อมรับกับสถานการณ์ทางการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องนำกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต (Dynamic Organizational Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรที่เหมาะสมต่อการรับมือในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในโลกปัจจุบัน มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต (Dynamic Organizational Strategy) เป็นแนวทางหรือวิถีทางในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร และการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นแนวทางการบริหารจัดการและเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรและช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในยุคที่มีสภาพ

แวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงและตลอดเวลา นอกจากนี้ กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นพลังและเงื่อนไขที่สำคัญที่มีศักยภาพในการสร้างผลการดำเนินงาน และนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายองค์กร (อำนาจ ชีระวนิช, 2547 : 65)

ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรตามแผนที่วางไว้ โดยผลการดำเนินงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน การวัดผลการดำเนินงาน สามารถวัดได้หลายด้านประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 67-106) ซึ่งประยุกต์มาจากการใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถหาดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) ของแต่ละบริษัท และไม่สามารถทราบได้ว่าบริษัทใดใช้ BSC บ้าง ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานผ่านการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ใช้มากขึ้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง (นภดล ร่มโพธิ์, 2553 : 7)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถ

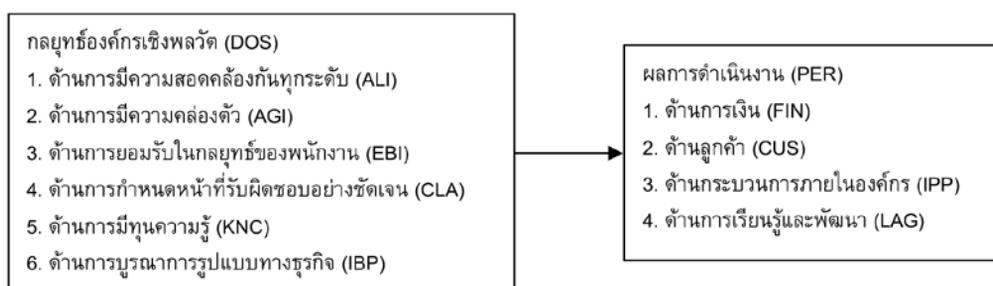
นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ SMEs เพื่อประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน และให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจและสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ อีกทั้งยังนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1

โมเดลของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต และผลการดำเนินงาน



1. กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต (Dynamic Organizational Strategy) หมายถึง กระบวนการบริหารธุรกิจเพื่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางการทำงานขององค์กรไปตามที่ต้องการและขับเคลื่อนองค์กรทั้งหมดให้ปรับเป็นแนวทางเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันนั้นเป็นวิทยาการการบริหารธุรกิจที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวเข้าสู่การแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ และสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยประยุกต์จากแนวคิดการจัดการกลยุทธ์เชิงพลวัต (Dynamic Strategy Management) ของ TNS Business Solutions UK (2011 : เว็บไซต์) ประกอบด้วย

1.1 การมีความสอดคล้องกันทุกระดับ (Alignment) หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีการเชื่อมโยงทุกระดับเข้าหากัน โดยอาศัยการสื่อสารความในทุกระดับ เพื่อให้พนักงาน ผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ในองค์กรในลักษณะเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนการสร้างแนวคิด ความเชื่อให้มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร

1.2 การมีความคล่องตัว (Agility) หมายถึง การที่องค์กรมีสมรรถนะหรือศักยภาพในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กร

1.3 การยอมรับในกลยุทธ์ของพนักงาน (Employee Buy-in) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในคุณค่าของกลยุทธ์

การดำเนินงาน และผลงานขององค์กร และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน

1.4 การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน (Clear Accountabilities) หมายถึง การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าในกลยุทธ์ต่าง ๆ นั้น จะอยู่ในระดับใด มีผู้ใดหรือทีมใดรับผิดชอบ และทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยภาระรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละกลยุทธ์ในองค์กรทุกระดับจะช่วยให้แต่ละเป้าหมายเกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการและช่วยเร่งการตัดสินใจให้เร็วขึ้น

1.5 การมีทุนความรู้ (Knowledge Capital) หมายถึง การที่องค์กรมีการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งอนุญาตให้มีการสืบค้นข้อมูล และง่ายต่อการใช้สำหรับพนักงานใหม่ และข้อมูลจะต้องสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ด้านการบูรณาการรูปแบบทางธุรกิจ (Integrated Business Platform) หมายถึง การที่องค์กรมีการลงทุนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระบบร่วมกับขบวนการการทำงานในการผลิต การบริหารและการจัดการได้อย่างดีและสนับสนุนการทำงานด้านกลยุทธ์ ทำให้ขบวนการทำงานประสานงานระหว่างกันให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรในการทำงานน้อยที่สุดซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดผลิตภาพและประสิทธิภาพพร้อมกัน สามารถทำให้การตอบสนองความต้องการในการใช้บริการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างให้เกิดความประทับใจในบริการได้มากขึ้น

2. ผลการดำเนินงาน (Performance)

มีบทบาทสนับสนุนระบบบริหารจัดการสำหรับองค์กร โดยใช้มาตรวัดเป็นเครื่องมือติดตามประเมินผลความสำเร็จตามเวลาซึ่งมาตรวัดที่ถูกพัฒนาขึ้นแต่ละองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ที่เชื่อมโยงทุกระดับในองค์กร ซึ่งเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการวัดผลการดำเนินงานประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 67-106) ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไร การเจริญเติบโตของบริษัท และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงินและความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือรายจ่ายหรือกำไรของธุรกิจ

2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อลูกค้า ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจทั้งในแง่บวกและแง่ลบจากการที่องค์กรสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าและบริการ ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า การรับรู้ของลูกค้า และข้อเสนอแนะของลูกค้า

2.3 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อกระบวนการภายในองค์กร คือ การให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และการควบคุมภายในขององค์กร ที่มีความสำคัญที่จะช่วยเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดด้านห่วงโซ่แห่งคุณค่า มาพิจารณาว่ามีกระบวนการอะไรบ้างภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดคุณค่า

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อนวัตกรรมภายในองค์กร ด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพขององค์กร คือ การเรียนรู้นวัตกรรมขององค์กรที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจ ในมุมมองนี้มีความสำคัญมาก

ต่ออนาคตขององค์กร เป็นประโยชน์ระยะยาวแก่ องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า ซึ่งถ้าขาดมุมมองนี้จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านอื่น ๆ ได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หากผู้บริหารธุรกิจนำกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตมาใช้ใน องค์กรอย่างถูกต้อง ย่อมจะส่งผลให้องค์กรมีผล การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น มีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานการวิจัย : กลยุทธ์องค์กรเชิง พลวัตมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผล การดำเนินงาน

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่ม ตัวอย่าง

ในกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัยนี้ประชากร (Population) ที่ใช้ในการ วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่ง ทางถนนในประเทศไทย จำนวน 1,614 คน (กรม พัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2554 : เว็บไซต์) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการ วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่ง ทางถนนในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยเปิด ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 42) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการ 1) จำแนกผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งสินค้า ทางถนนตามภูมิภาค 2) กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งสินค้าทางถนน ตามสัดส่วน และ 3) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธี จับฉลาก ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับ เมื่อครบกำหนดได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 137 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 126 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 31.5 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่ง

ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้เสนอว่า การส่งแบบสอบถาม ต้องมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึง ถือว่ายอมรับได้

2. การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้าน การมีความสอดคล้องกันทุกระดับ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการสื่อสารถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และความเชื่อขององค์กรให้กับ พนักงานได้รับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ พนักงานมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบโดยตรง 2) ด้านการมีความคล่องตัว ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการตอบสนองขององค์กร ได้โดยเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอก การให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กรได้ทันทั่วทั้งที่มีเหตุการณ์ที่ไม่คาด ฝันเกิดขึ้น การให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เปิดใจให้กว้างยอมรับในสิ่งที่แตกต่าง และการให้ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับเรียนรู้และ พุดคุยกันอยู่ตลอดเวลา 3) ด้านการยอมรับใน กลยุทธ์ของพนักงาน ประกอบด้วย 4 คำถาม โดย ครอบคลุมเกี่ยวกับการสื่อสารให้พนักงานมีความ เข้าใจต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างสม่ำเสมอ และเข้าใจ ถึงคุณค่าของผลปฏิบัติงาน การให้พนักงานติดตาม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ อย่างชัดเจน ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุม เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบ ในแต่ละแผนกและแต่ละบุคคลไว้ได้อย่างชัดเจน การมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการ ดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามหน้าที่ความ

รับผิดชอบ และการมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน 5) ด้านการมีทุนความรู้ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลทางความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยี และการเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการสร้างสรรค์บริการและคุณภาพสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และ 6) ด้านการบูรณาการรูปแบบทางธุรกิจ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการสินค้าด้วยคอมพิวเตอร์ และระบบฐานข้อมูลความรู้ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงแต่ละส่วนงานเข้าด้วยกันและประยุกต์ใช้ได้กับหลาย ๆ กระบวนการทางธุรกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารถึงระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการมียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากอดีต การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่วางไว้ การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอดีต 2) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การได้รับความไว้วางใจจากการแก้ไขปัญหา และได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าสามารถให้บริการที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้า

ใหม่ได้อย่างดี 3) ด้านกระบวนการภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการแจ้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นทางการแก่พนักงานอย่างถูกต้องมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และนโยบายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นที่มาของพนักงาน และสามารถประยุกต์ใช้สิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกระบวนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงและจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนก โดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.887 - 0.943 และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.887 - 0.933 ซึ่งอยู่ในระดับมากกว่า 0.7 สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ (Nunnally, 1978) การหาค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.710 - 0.920 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจ (r) อยู่ระหว่าง 0.592 - 0.872 ซึ่งอยู่ในระดับมากกว่า 0.4 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (Nunnally, 1978)

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย
 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs

ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย ซึ่งสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวม (BSC) ได้ดังนี้

$$\text{สมการ PER} = \beta_0 + \beta_1 \text{ALI} + \beta_2 \text{AGI} + \beta_3 \text{EBI} + \beta_4 \text{CLA} + \beta_5 \text{KNC} + \beta_6 \text{IBP} + \varepsilon$$

ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย

ตัวแปร	PER	ALI	AGI	EBI	CLA	KNC	IBP	VIF
\bar{X}	3.60	3.85	3.94	3.58	4.03	3.54	3.82	
S.D.	0.59	0.68	0.71	0.81	0.74	0.85	0.80	
BSC	-	0.671*	0.701*	0.662*	0.699*	0.596*	0.655*	
ALI		-	0.693*	0.739*	0.715*	0.580*	0.617*	3.086
AGI			-	0.613*	0.606*	0.428*	0.544*	2.139
EBI				-	0.712*	0.719*	0.645*	3.505
CLA					-	0.562*	0.688*	2.856
KNC						-	0.743*	3.020
IBP							-	3.051

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของ

ตัวแปรอิสระกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต มีค่าตั้งแต่ 2.139-3.505 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006 : 585)

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยแบบพหุคูณกับผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย

กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต	ผลการดำเนินงานโดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (α)	0.620	0.207	2.993	0.003*
ด้านการมีความสอดคล้องกันทุกระดับ	0.047	0.082	0.575	0.566
ด้านการมีความคล่องตัว	0.302	0.066	4.587	0.000*
ด้านการยอมรับในกลยุทธ์ของพนักงาน	0.026	0.074	0.347	0.730
ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	0.201	0.073	2.758	0.007*
ด้านการมีทุนความรู้	0.113	0.065	1.748	0.083
ด้านการบูรณาการรูปแบบทางธุรกิจ	0.080	0.069	1.163	0.247

F = 37.849 p = 0.000 AdjR² = 0.639

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า 1) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการมีความคล่องตัวมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การแข่งขัน และความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น จึงทำให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ (Lin, Wu และ Binshan Lin, 2008) โดยผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร (Griffith, Noble และ Chen, 2006) นอกจากนี้ การเปิดใจยอมรับการเรียนรู้ของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (Wang และ Ahmed, 2007) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น

2) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า ซึ่งการปฏิบัติการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดสรรงานและจัดแบ่งประเภทงานในแต่ละแผนกให้มีความเหมาะสม (Ruiz และ Tortella, 2007) โดยทั้งนี้้องค์กรต้องกำหนดนโยบาย หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกงานได้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบพนักงานในแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการมอบหมายงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร (Shaffer และคณะ, 2006) นอกจากนี้้องค์กรต้องมีการส่งเสริมวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีความชัดเจน ก็จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และประโยชน์ของการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ SMEs ในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงาน ในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจ SMEs ประเภทบริการอื่น ๆ หรืออุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคและบริโภค หรือสินค้าการเกษตร เป็นต้น ว่าจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ เนื่องจากธุรกิจมีลักษณะที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาจะเป็นการยืนยันผลการศึกษาและความน่าเชื่อถือของการวิจัยให้มีความหนักแน่นยิ่งขึ้น และควรมีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตและต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและสามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ตรงประเด็น

2. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนน สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตและผลการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้กับองค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา กลยุทธ์องค์กรให้มีความพร้อมในการเตรียมรับมือกับการเปิดเสรีการค้าด้านโลจิสติกส์และการขนส่ง ในอนาคต ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาคธุรกิจในการกระตุ้นความสามารถทางการแข่งขัน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีความคล่อง

ตัวสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ทันท่วงทีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเอา นวัตกรรมบริการใหม่ ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อสามารถสนอบตอบลูกค้าอย่างทันเวลา การพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานได้เรียนรู้และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระตุ้นให้พนักงานให้เปิดใจกว้างยอมรับในสิ่งที่แตกต่างตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการมีความคล่องตัว และด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน (CLA) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งอื่นได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). *รายชื่อผู้ขนส่งสินค้าทางถนนของไทยที่เป็น SMEs*. Available from: <http://www.dbd.go.th> [19 กรกฎาคม 2554].
- กุลเชษฐ์ มงคล. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสนใจในการขายประกันชีวิตผ่านธนาคารในกรุงเทพมหานคร. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 9(1), หน้า 4.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *หลักการของ Balance Scorecard*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : คณะบุคคลอิเมจิเนียร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันนพรรณ ชื่นพิบุรย์, ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ และนิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์. (2553). ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีต่อคุณภาพข้อมูลทางบัญชีและประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 2(3), หน้า 16.
- อำนาจ วีระวนิช. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ : ซี วี แอล การพิมพ์.
- Aaker, D. A., V. Kumar & G. S. Day (2001). *Marketing Research*. New York : John Wiley & Sons.
- Black, K. (2006). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 4th ed. USA : John Wiley & Sons.
- Griffith, D. A., S. M. Noble and Q. Chen. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: a dynamic capabilities approach, *Journal of Retailing*, 82(1) : 51-62.
- Lin, Liang-Yang, Se-Hwa Wu and B. Lin. (2008). An empirical study of dynamic capabilities measurement on R&D department. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(3) : 217-240.
- Lovett, H. T. (2002). The effect of violating the assumption of equal Item means in estimation the living coefficient. *Education and Psychological Measurement*, 38(1987), 239-251.
- Nunnally, J. C. (1987). *Psychometric Theory*. New York : McGraw-Hill.
- Ruiz, J. L. G. & Tortella, G. (2007). How strategy determines structure: The organizational history of the Banco. *Entreprises et Histoire*. Sep 2007, 48, p. 29. ABI/INFORM Global.
- Shaffer, M. A. et al. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 91(1), 109-125.
- TNS Business Solutions UK. (2001-2007). *Dynamic Strategy Management*. Available from: <http://www.topconsultant.com/articles/Dynamic%20Strategy%20Management.pdf> [19 July, 2011].
- Wang, C. L. and P. K. Ahmed. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9(1) : 31-51, 125.