

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ ไร้ความชัดเจน : มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 2 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 5 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 20 กุมภาพันธ์ 2568

ดร.จารุเจต ตั้งสุข*

ดร.จักรกฤษณ์ ถาวร ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ ดร.สาวิตรี เสรีรังสรรค์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(*ผู้ประสานงานหลัก)

ดร.ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ ดร.จตุรงค์ นภาพร

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษามุมมองของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในองค์กร ต่อกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน โดยขั้นตอนการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจำนวน 17 องค์กร 2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) 3. การอภิปรายผล และ 4. การสรุปผล ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจนในมุมมองของผู้บริหาร มี 2 ด้านคือ กลยุทธ์ภายในองค์กร ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน การปรับกระบวนการทำงาน การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และผู้นำเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย การบริหารความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การบริการ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งผลการศึกษาสามารถเป็นแนวทางให้องค์กรนำไปปรับใช้ในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการ สถานการณ์ทางธุรกิจ การดำเนินกลยุทธ์

Strategies to Outperform in a Blur Future: C-Level's Perspective

Received: January 2, 2025

Revised: February 5, 2025

Accepted: February 20, 2025

*Dr.Jarujes Thanksooks**

Dr.Jakkrit Thavorn Dr.Monthon Sorakraikitikul

Dr.Somboon Kulvisaechana Dr.Sawitree Serirungsun

Assistant Professor of Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management,
Thammasat Business School, Thammasat University
(*Corresponding Author)

Dr.Thanawut Limpanitgul Dr.Suthinee Rurkkhum Dr.Chaturong Napathorn

Associate Professor of Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management,
Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

This research aims to explore the perspectives of individuals in leadership or entrepreneurial roles within organizations regarding strategies that foster success in an ever-changing business environment, particularly galvanized by a sense of ambiguity. The qualitative research study was conducted in four stages: 1) in-depth interviews with executives and entrepreneurs from 17 organizations across multiple industries, 2) analysis of the data through a thematic analysis approach, 3) a discussion of the findings, and 4) the study conclusion. The results reveal that, from the viewpoints of executives, business success under unprecedented contexts is driven by two main categories of strategies: internal and external. Internal strategies include fostering organizational agility, optimizing workflows, enhancing employee skills and developing new competencies, promoting a strong organizational culture, improving internal communication, and ensuring strategic leadership. External strategies encompass managing stakeholder relationships, analyzing the business environment, enhancing service delivery, and implementing effective strategy evaluation and control mechanisms. The findings offer valuable insights that empower organizations to refine, if not revisit, their strategic planning and execution processes as critical components to secure a competitive advantage.

Keywords: Strategy, Key Success Factor, Competitive Advantage, Entrepreneur, Business Situation, Strategy Implementation

1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในและภายนอกประเทศ อีกทั้งเป็นการยากที่องค์กรจะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่ทุกองค์กรจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าในอดีต ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องปรับองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยใช้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมาช่วยในการตัดสินใจและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์จึงมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ (Watanasupachoke, 2005)

การประกอบธุรกิจนั้น สิ่งที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมุ่งหวังคือ ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนั้นมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Asasongtham (2003) and Tienput (2005) ความสำเร็จขององค์กรสามารถประเมินผลได้จากมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ในขณะที่ Srisuwan, Jiemsripong and Preedaanantthasook (2014) ประเมินความสำเร็จขององค์กรจาก อัตราการเติบโตของผลกำไร อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ ส่วนแบ่งทางการตลาด และคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ เป็นต้น ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจึงมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นการวางแผนในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Rachinger et al., 2018; Rugami and Aosa, 2013; Teece, 2018) เช่น การจัดการด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมลูกค้า การเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ หรือ การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับแผนธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถขององค์กรที่คู่แข่งไม่มีหรือไม่สามารถทำได้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (Navikarn, 2003, p. 45) สอดคล้องกับ Dandumrongkul (2003, p. 38) ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและพบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ที่ผู้บริหารและอุปโภคบริโภคซึ่งความต้องการในการใช้สินค้าหรือบริการ ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากพิจารณาจะพบว่า เป็นความสามารถที่คู่แข่งไม่มี หรือต้องใช้เวลาในการพัฒนาเพื่อให้คงไว้ในสถานะการแข่งขันได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างชัดเจนและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอยู่เสมอ (Puchalern, 2005, p. 65)

งานวิจัยที่ผ่านมาให้นักวิจัยให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ในกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันสูง เช่น มีโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรและหน้าที่ชัดเจน มีระบบในการติดตามและประเมินผลเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีทรัพยากรด้านเงินลงทุนที่เพียงพอ จึงทำให้มีโอกาสในการขยายกิจการได้เร็ว นอกจากนี้ ธุรกิจขนาดใหญ่ยังสามารถใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรผ่านการร่วมมือกับบริษัทคู่ค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้อาจขยายโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างโอกาสทางการแข่งขัน เนื่องจากมีความคล่องตัวสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่มีการบริหารองค์กรแบบแนวราบ ซึ่งมีโครงสร้างการทำงานน้อย ไม่ซับซ้อน ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานและตัดสินใจได้เร็ว รวมถึงบุคลากรทำงานได้หลายหน้าที่ สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ได้

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจขนาดใหญ่ และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ชาญชัย เมธาวิรุฬห์ และสวัสดิ์ วรรณรัตน์, 2565) โดยเฉพาะการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป (Haffke et al., 2016) ดังนั้นกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น กระบวนการภายในองค์กร กระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการในรูปแบบเดิม อาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ นับเป็นอีกความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน โดยศึกษามุมมองของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในกลุ่มองค์กรธุรกิจที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดีในช่วง 3 ปี ย้อนหลัง (พ.ศ. 2563–2566) โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน

2. การทบทวนวรรณกรรม

2.1 การจัดการกลยุทธ์ในยุคของความเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนความต้องการความยั่งยืนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้เปลี่ยนแปลงการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรไปอย่างสิ้นเชิง (Teece et al., 2016) แนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ได้กลายเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่องค์กรใช้ในการอธิบายลักษณะของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ (Bennett & Lemoine, 2014) องค์กรที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ VUCA ได้ดีจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่ง เนื่องจากความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและเติบโต การรับรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนนี้ไม่ได้หมายถึงการวางแผนระยะยาวเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ขององค์กรในการพัฒนาและจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Teece, 2018) อาทิ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์

ข้อมูลเชิงลึกและสร้างการตัดสินใจที่แม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ยังรวมถึงการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมใหม่ ๆ ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรผ่านความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นนวัตกรรมและความยืดหยุ่นภายในองค์กร (Yukl et al., 2019) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับองค์กร ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Teece, 2018) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีข้อมูลเชิงลึกและการตัดสินใจที่เฉียบขาดในสถานะที่ไม่แน่นอนจะช่วยให้ผู้นำสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Bhaduri, 2019) ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานจะสามารถช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทดลองสิ่งใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาต่อเนื่องและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรที่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งจะสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) มาใช้ในภาคธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Alaskar et al. (2024) พบว่าความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรม การศึกษาชิ้นนี้ชี้ให้เห็นว่า การใช้ Big Data Analytics ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความต้องการที่ขัดแย้งกันระหว่างการสำรวจโอกาสใหม่และการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การศึกษาโดย Bhattacharya (2021) ระบุว่า AI มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ AI ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อระบุแนวโน้มของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุนและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน เช่น บริษัทที่ใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าสามารถปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยสรุปแล้ว การนำ AI และ Big Data Analytics มาใช้ในภาคธุรกิจช่วยเสริมสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากและการใช้ AI ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการกลยุทธ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนในการปรับตัวให้อยู่รอดและเติบโต การวางแผนกลยุทธ์โดยเน้นผลระยะยาวแบบเดิม อาจไม่ยืดหยุ่นเพียงพอกับพลวัตทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์กร การปรับองค์กรและกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะทำให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะเดียวกัน แผนกลยุทธ์ระยะสั้นที่สอดคล้องกับพลวัตการแข่งขันจะไม่เกิดขึ้น หากองค์กรไม่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการปรับกลยุทธ์ภายในและภายนอกองค์กร

2.2 การบริหารปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์

ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรถือเป็นแกนหลักของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Barney, 1991) แนวคิด Resource-Based View (RBV) มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีคุณสมบัติที่ไม่สามารถถูกเลียนแบบหรือทดแทนได้ง่าย โดย RBV ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก ยากต่อการเลียนแบบ และได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ทรัพยากรและความสามารถ (Resource and Capability) ขององค์กรยังมีความสำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน Gerhart et al. (2021) ได้วิเคราะห์กรอบแนวคิด VRIO ซึ่งคือ การวิเคราะห์ทรัพยากรโดยมีการประเมินผ่านองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากในการเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการทรัพยากรเหล่านั้น (Organization) ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ หากทรัพยากรขององค์กรมีคุณค่าและหายาก และไม่สามารถถูกเลียนแบบได้ง่าย องค์กรจะสามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสมยังช่วยให้ทรัพยากรเหล่านั้นถูกใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Gerhart et al. (2021)

การใช้เครื่องมือ VRIO ยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุถึงทรัพยากรที่มีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยี ซึ่งการจัดการทรัพยากรต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Peteraf and Barney (2003) ได้ขยายแนวคิดทรัพยากรโดยเสนอว่า ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) มีบทบาทสำคัญในการช่วยองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเชิงพลวัตนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ปรับปรุง และปรับเปลี่ยนทรัพยากร และกระบวนการภายในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตสูงจะสามารถสร้างความยืดหยุ่นและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้ครอบคลุมทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาทักษะของพนักงาน และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ในบริบทของ VUCA การมีทรัพยากรที่มีคุณสมบัติ VRIO อาจไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเหล่านั้นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ Dynamic Capabilities จึงได้เข้าช่วยเสริมแนวคิด RBV โดยเน้นที่ความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม (Sensing)คว้าโอกาส (Seizing) และปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการ (Transforming) เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น บริษัทที่สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจได้อย่างรวดเร็วจะมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น (Schoemaker et al., 2018) การผสมผสานระหว่าง RBV และ Dynamic Capabilities ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lin and We, 2014) โดย RBV มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ในขณะที่ Dynamic Capabilities เน้นการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ภายในเป็นแนวทางที่องค์กรใช้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถภายในและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 6 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัว (Organizational Agility) องค์กรที่มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Doz & Kosonen, 2010) การบริหารเชิงคล่องตัว

ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้ Agile Management หรือ Lean Organization ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับกระบวนการ (Process Optimization) การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มคุณค่าขององค์กร (Hammer, 2014) องค์กรที่สามารถออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำ Automation และ Digitalization มาใช้ จะช่วยให้สามารถลดเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน

3. การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน (Reskilling & Upskilling) การลงทุนในการพัฒนาทักษะของพนักงานช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน (Achoki, 2023) บริษัทที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เช่น Google และ Amazon ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการนำนวัตกรรมมาใช้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เช่น Netflix และ Zappos สามารถดึงดูดและรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงได้ (Akpa, 2021)

5. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นและลดความขัดแย้งในองค์กร การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Slack ทำให้การสื่อสารมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น (Riihimäki, 2017)

6. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ตัวอย่างของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น Elon Musk ของ Tesla และ Tim Cook ของ Apple ใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Wang, 2024)

การบริหารปัจจัยภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้องค์กรคงไว้ซึ่งสถานะในการแข่งขัน และมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของปัจจัยภายในที่องค์กรต้องประเมินให้ได้ว่า ทรัพยากรหรือความสามารถใดที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว หรือเมื่อนำมาพัฒนาแล้วจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และสามารถเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ภายในและกลยุทธ์ภายนอก เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์

การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการ และต้องพิจารณาถึงผลกระทบซึ่งกันและกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ด้วย งานวิจัยของ Porter (1980) ผ่านกรอบแนวคิด Five Forces ได้วิเคราะห์แรงกดดันหลักที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ, อำนาจต่อรองของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์, ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน และภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ การประเมินปัจจัยเหล่านี้ในภาพรวมจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม องค์กรจำเป็นต้องประเมินความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ และพิจารณาว่า องค์กรจะสามารถสร้างความแตกต่างอย่างไรเพื่อดึงดูดลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

เชิงกลยุทธ์กับผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ เพื่อลดแรงกดดันจากการต่อรอง การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน นอกจากนี้ การสร้างกำแพงกันทางเข้า เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยหรือการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ยังสามารถลดภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ได้

งานวิจัยของ Dobbs (2014) สำนัวจผลกระทบของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นจำนวนมากและการแข่งขันด้านราคา เช่น อุตสาหกรรมการบินและโทรคมนาคม ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรลดลง บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด การแข่งขันในระดับสูงนี้ทำให้องค์กรต้องปรับตัวโดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ลูกค้า คู่ค้า นักลงทุน ชุมชน และรัฐบาล ยังถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยของ Freeman (2010) ผ่านกรอบแนวคิด Stakeholder Theory ได้เสนอว่า องค์กรที่สามารถจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะยาว การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ดีกว่า นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

งานวิจัยของ Harrison and Wicks (2013) แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์อย่างเป็นระบบสามารถสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจ ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด เช่น บริษัท Procter & Gamble (P&G) ใช้กลยุทธ์การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและลดต้นทุน

ในบริบทของธรรมาภิบาล (Governance) หรือความโปร่งใสในกระบวนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการสร้าง ความไว้วางใจและการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความโปร่งใสส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือขององค์กร นอกจากนี้ยังมีผลกระทบทางอ้อมที่เสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและความภักดีของผู้บริโภค การสร้างระบบสื่อสารที่โปร่งใสและจริงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sutton and Bosse, 2023)

นอกจากนี้ Yuan et al., (2020) เน้นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน เช่น การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม จะได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้บริโภคมากขึ้น

กลยุทธ์ภายนอกมุ่งเน้นการจัดการความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก

1. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Relationship Management) องค์กรที่สามารถบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีจะสามารถสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจจากลูกค้า ซัพพลายเออร์ นักลงทุน และหน่วยงานภาครัฐ เช่น IKEA และ Doi Tung Social Enterprise ร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่น (Simon & Wangsirilert, 2017)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Analysis) การใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Porter's Five Forces ช่วยให้องค์กรเข้าใจแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน และปัจจัยทางเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ (Grant, 2016)

3. การบริการ (Service Excellence) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เช่น Zappos ที่มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าอย่างยอดเยี่ยม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Brady and Arnold, 2017)

4. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Control & Evaluation) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard และ OKRs (Objectives and Key Results) สามารถบริหารจัดการผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wilsey, 2019)

งานวิจัยนี้อ้างอิงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทฤษฎีหลักที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้แก่

1. แนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งอธิบายว่า องค์กรที่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนขีดความสามารถของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

2. แนวคิดทรัพยากรและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Resource-Based View) แนวคิดนี้เน้นว่า องค์กรที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. แนวคิดแรงกดดันจากภายนอกและการแข่งขัน (Porter's Five Forces Model) โมเดลนี้ช่วยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม

4. แนวคิดการประเมินผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความสำเร็จในหลากหลายมิติ เพื่อเป็นแนวทางการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่พบในงานวิจัย

5. การบริหารปัจจัยภายนอกมีส่วนสำคัญในการจัดการกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม องค์กรจำเป็นต้องประเมินความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างองค์กร เพราะจะทำให้องค์กรเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และองค์กรต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า จะตอบสนองต่อการแข่งขันด้วยวิธีใด ทั้งนี้ การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมตามกรอบแนวคิดของ Five Forces ซึ่งจะทำให้เข้าใจสถานการณ์ทางธุรกิจ และแนวทางในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีรายละเอียดและมีความยืดหยุ่นในการอธิบายถึงบริบทของสถานการณ์โดยรอบที่เกิดขึ้นในเชิงประจักษ์กับผู้ให้ข้อมูล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถช่วยผู้วิจัยในการเข้าถึงความคิดและความรู้สึกถึงความหมายตามประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Sutton & Austin, 2015) แต่มีข้อเสียคือ ใช้เวลาค่อนข้างนาน และผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจึงอาจทำให้เกิดการโน้มเอียงของข้อมูลได้ (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) หากไม่ตระหนักถึงบทบาทและจรรยาบรรณของนักวิจัย

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจมุมมองของผู้บริหารต่อกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน รวมถึงแนวโน้มของกลยุทธ์ที่ใช้ภายในองค์กร และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.2 กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะให้ข้อมูล ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีการดำเนินกิจการมากกว่า 5 ปี นับตั้งแต่จดทะเบียนจัดตั้ง 2) ทำงานในองค์กรที่มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วมากกว่า 1 ล้านบาท 3) ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการในเกณฑ์ที่ดีโดยไม่ขาดทุนในช่วงย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2564-2566 4) เป็นผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 5) เป็นผู้บริหารในองค์กรที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาส่งหนังสือเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจจำนวนทั้งหมด 17 คน ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาจำนวนกลุ่มตัวอย่างพบว่า เป็นจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Guest, Bunce, & Johnson, 2006) ในการตอบวัตถุประสงค์การศึกษา ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์จนกว่าได้ข้อมูลที่เพียงพอ ถึงจุดอิ่มตัวหรือพิจารณาแล้วว่า ได้ข้อมูลจนมีการกล่าวถึงประเด็นซ้ำ (Bolderston, 2012) ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ ลำดับที่ผู้ให้สัมภาษณ์ เพศ และหมวดธุรกิจจากกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามกึ่งโครงสร้าง (In-Depth Interview with Semi Structure) โดยมีแนวคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) ซึ่งถูกพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและการประชุมเพื่อกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ของคณะผู้ศึกษา เพื่อให้เกิดแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งก่อนทำการสัมภาษณ์จริง ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำคำถามปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) รวมถึงเนื้อหาและข้อคำถามที่สมบูรณ์มากขึ้น (Joungtrakul, 2009) จากนั้นจึงนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสัมภาษณ์ อีกทั้งในการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง จึงถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งในระหว่างทำการสัมภาษณ์จึงเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเฉพาะหน้า (Face Validity) (Roulston, 2018) อีกทางหนึ่ง

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหรือผู้ประกอบการในศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคำถามที่สัมภาษณ์ เพื่อต้องการสอบถามมุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งมีแนวประเด็นคำถาม ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจ
2. กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน
 - 2.1 กลยุทธ์ภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน
 - การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน
 - การปรับกระบวนการทำงาน
 - การพัฒนาทักษะและสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน
 - วัฒนธรรมองค์กร
 - การสื่อสารภายในองค์กร
 - ผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.2 กลยุทธ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน
 - การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์
 - การบริการ
 - การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากได้รับการตอบรับในการเข้าร่วมในการศึกษาจากผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 17 คน ผู้ศึกษาได้กำหนดนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลได้ ซึ่งทางคณะผู้ศึกษาได้เสนอทางเลือกในการสัมภาษณ์ ณ สถานที่จริง และ การสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยแพลตฟอร์ม Microsoft Teams เพื่อความสะดวกในการเดินทางและประหยัดเวลาของผู้ให้สัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้ศึกษาจะส่งข้อความปลายเปิดให้ผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้าทางอีเมลก่อนการสัมภาษณ์จริงประมาณ 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เข้าใจประเด็นในการศึกษา และคำถามในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อ 1 บริษัท โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ แล้วเริ่มทำการสัมภาษณ์ โดยถามคำถามตามลำดับที่วางไว้ แต่ก็เปิดกว้างในการถาม-ตอบถ้ามีประเด็นอื่นนอกเหนือที่น่าสนใจ การถามคำถามเริ่มต้นนั้น เป็นการถามแบบกว้าง ๆ แล้วลงลึก ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจึงสามารถถามคำถามที่ลงลึก เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายรายละเอียดได้มากขึ้น ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้ศึกษาใช้วิธีการจดบันทึกการสัมภาษณ์ และบันทึกเสียงข้อมูลสำคัญหากผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมตามเงื่อนไข และเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลสำคัญ แล้วนำมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งแยกแยะประเด็นสำคัญ และตัดคำพูดบางคำที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มาเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการตีความรูปแบบสาระสำคัญและความหมายของชุดข้อมูลประเภท การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือเอกสารข้อความ ให้เข้าใจเนื้อหาได้ครอบคลุม โดยการจัดระเบียบและตีความแก่นสาระที่เกิดขึ้นของชุดข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Krippendorff, 2018)

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

ซึ่งงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การวิเคราะห์ตามแก่นสาระ (Thematic Analysis) ที่ให้ความสำคัญกับการค้นหาสาระสำคัญจากข้อความ การสัมภาษณ์ และมีการเสนอกรอบแนวความคิดจากข้อมูล โดย Miles and Huberman (1994) แนะนำขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูล (Preparing) ผู้ศึกษาถอดบันทึกการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องด้วยการอ่านบทสนทนาที่ถอดพร้อมกับฟังบทสัมภาษณ์ซ้ำ และผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง โดยอ่านข้อมูลทั้งหมดหลายครั้ง เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ให้สัมภาษณ์และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากบทความ หนังสือ และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่มีข่าวเกี่ยวกับองค์กร รวมถึงสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาและความเข้าใจที่ถูกต้องในการสัมภาษณ์ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การให้รหัสข้อมูล (Coding) ผู้ศึกษาจัดประเภทของข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยก่อนให้รหัสข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะอ่านข้อมูลซ้ำ ๆ จนเข้าใจหรือคุ้นเคยกับข้อมูล หลังจากนั้นเริ่มจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้จากการอ่านข้อมูลเป็นการลงรหัสที่ไม่มีการกำหนดข้อมูลไว้ล่วงหน้าตามคำที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อการศึกษา

3. การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorizing) ผู้ศึกษาพิจารณาตัดทอน รวมกลุ่ม ข้อมูลที่มีความซ้ำซ้อน แล้วนำข้อมูลมารวมกันใหม่เป็นกลุ่ม ๆ สอดคล้องวัตถุประสงค์การศึกษา ขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาจะพบหมวดหมู่ (Category) ของข้อมูลที่คล้ายกัน เช่น “กระบวนการทำงานภายในองค์กร” และ “ขั้นตอนการทำงานภายในองค์กร” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มักกล่าวถึงในความหมายที่คล้ายกัน ซึ่งผู้ศึกษาต้องตรวจสอบความหมายเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจบริบทที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง

4. การหาแก่นสาระหลักของข้อมูล (Thematizing) ผู้ศึกษาสร้างแก่นสาระหลักโดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่สำคัญที่สอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์การศึกษา โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันลงในหมวดเดียวกัน และหากมีข้อมูลที่ยังไม่ลงกลุ่มก็สร้างหมวดหมู่ใหม่ให้ข้อมูลนั้น (Moustakas, 1990) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาแก่นสาระที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการพิจารณาความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้เกณฑ์การคัดกรองแก่นสาระหลักคือ ต้องถูกกล่าวถึงโดยผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ประมาณครึ่งหนึ่งหรือเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ซึ่งในงานวิจัยนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน ในการตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.6 การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลหลังจากที่ได้สัมภาษณ์แล้วนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้ศึกษามีการนำข้อมูลไปใช้ในการแปลความหมายและตีความ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา ซึ่งอาจมีความโน้มเอียงของข้อมูล จึงจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อมูล (Creswell and Creswell, 2017)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Cohen et al., 2007) เพื่อพิจารณาว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความถูกต้องและมีความเชื่อมั่น โดยตรวจสอบด้านผู้ศึกษาเองว่าได้สรุปข้อมูลถูกต้องและตรงกับกับคณะผู้ศึกษาที่ได้ทำการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ โดยสรุปข้อมูลอภิปรายผลด้วยการตีความแล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลได้ทบทวนถึงความถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์การศึกษา (Cohen & Manion, 1994) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการตรวจสอบแบบสามเส้าและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4. ผลการศึกษา

4.1 ผลการศึกษามุมมองของผู้บริหารต่อกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In Depth Interview) โดยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงทั้งหมด 17 องค์กร ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรครั้งละ 1 คน ทั้งหมดจำนวน 17 คน โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างภายใต้วัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จำนวน 17 คน จากองค์กรที่พิจารณาแล้วว่า เป็นองค์กรที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดีโดยไม่ขาดทุนในช่วงย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2564–2566) เป็นผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 3 ปี และเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร รายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถพิจารณา ตามลำดับผู้ให้ข้อมูล เพศ สถานที่ตั้ง และหมวดธุรกิจ ซึ่งจัดตามโครงสร้างอุตสาหกรรมของบริษัทจดทะเบียนที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันได้อยู่ในหมวดเดียวกัน เพื่อความเหมาะสมในการเปรียบเทียบข้อมูล และสะท้อนถึงอุตสาหกรรมของประเทศมากขึ้นตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รายละเอียดของข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	หมวดธุรกิจ
1	ชาย	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
2	ชาย	บริการเฉพาะกิจ
3	หญิง	ประกันภัยและประกันชีวิต
4	ชาย	ขนส่งและโลจิสติกส์
5	ชาย	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
6	หญิง	บริการเฉพาะกิจ
7	ชาย	เงินทุนและหลักทรัพย์
8	ชาย	เงินทุนและหลักทรัพย์
9	หญิง	บริการเฉพาะกิจ
10	ชาย	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน
11	ชาย	สื่อและสิ่งพิมพ์
12	ชาย	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	หมวดธุรกิจ
13	ชาย	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
14	ชาย	การท่องเที่ยวและสันทนาการ
15	หญิง	การท่องเที่ยวและสันทนาการ
16	หญิง	บริการเฉพาะกิจ
17	ชาย	การแพทย์

หมายเหตุ: จาก <https://www.set.or.th/th/listing/equities/industry-sector-classification>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง 5 คน และ เพศชาย 12 คน โดยการศึกษาครั้งนี้องค์กรที่เข้าร่วมในการให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 3 องค์กร กลุ่มองค์กรบริการเฉพาะกิจ 4 องค์กร องค์กรประกันภัยและประกันชีวิต 1 องค์กร องค์กรขนส่งและโลจิสติกส์ 1 องค์กร กลุ่มองค์กรเงินทุนและหลักทรัพย์ 2 องค์กร องค์กรผลิตภัณฑ์ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน 1 องค์กร องค์กรสื่อและสิ่งพิมพ์ 1 องค์กร กลุ่มองค์กรท่องเที่ยวและกลุ่มสันทนาการ 2 องค์กร และ องค์กรการแพทย์ 1 องค์กร

4.1.2 กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของกลยุทธ์ไว้ประกอบด้วย กลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ภายในองค์กร ได้แก่ การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน การปรับกระบวนการทำงาน การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และผู้นำเชิงกลยุทธ์

สำหรับกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึง การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การบริการ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ตารางที่ 2 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจและจำนวนครั้งที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง

ตารางที่ 2: กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ลำดับ ผู้ให้ สัมภาษณ์	กลยุทธ์ภายในองค์กร						กลยุทธ์ภายนอกองค์กร			
	การปรับองค์กรให้มีความ คล่องตัว	การปรับกระบวนการ	การพัฒนาทักษะและการสร้าง ทักษะใหม่ของพนักงาน	วัฒนธรรมองค์กร	การสื่อสารภายในองค์กร	ผู้นำเชิงกลยุทธ์	การบริหารความสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ	การบริการ	การควบคุมและการประเมินผล กลยุทธ์
1			✓					✓		
2			✓		✓			✓		✓
3		✓		✓	✓			✓	✓	
4	✓			✓			✓		✓	✓
5	✓						✓		✓	
6		✓	✓	✓			✓	✓		
7				✓		✓	✓	✓	✓	
8					✓					
9							✓			
10								✓		
11	✓					✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓	✓	✓	
13		✓	✓			✓	✓		✓	
14				✓			✓			
15		✓								
16	✓									
17		✓					✓	✓		
รวม	5	5	5	5	4	3	9	9	6	2

4.1.2.1 กลยุทธ์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

1) การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คนพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 ให้มุมมองว่า ความสามารถในการปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวเป็นสิ่งที่สำคัญในการแข่งขันและการเติบโตระยะยาวในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิงต่อไปนี้

“แผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนรายปี แต่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งแม้ว่า จะมีการวางแผนตามรอบการอนุมัติงบประมาณ แต่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยน Action Plan ได้หากสถานการณ์ทางธุรกิจเปลี่ยน เช่น ถ้าเห็นว่า แผนบางอย่างไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน หรืออาจไม่เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดการณ์ไว้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในระดับการปฏิบัติการ โดยไม่ต้องรอให้แผนใหญ่ได้รับการอนุมัติ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 4)

จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้แต่ละองค์กรต้องปรับแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวเผชิญกับอุปสรรคทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี องค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็ว (Doz & Kosonen, 2010) ทั้งในส่วนระดับกลยุทธ์ (Strategic) ระดับยุทธวิธี (Tactical) และระดับปฏิบัติการ (Operation) จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีได้

2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คนพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน มองว่า การปรับกระบวนการทำงาน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะทำการจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ทั้งในการปรับตัวที่ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“การปรับกระบวนการต่าง ๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมาก เช่น การใช้ AI ในการปรับปรุงกระบวนการค้นหาคาประกันชีวิต การตอบคำถามเบื้องต้นและการค้นหาข้อมูลลูกค้าโดยระบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดภาระของพนักงานและลดต้นทุนได้อย่างมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 3)

จากการศึกษาพบว่า องค์กรในกลุ่มตัวอย่างการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เชื่อมโยงกับการบริหารลูกค้า เช่น ความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าจำนวนมาก ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาสินค้าหรือบริการ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการลดขั้นตอนในกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน เป็นต้น ทั้งนี้ หากองค์กรปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมได้ จะช่วยยกระดับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมให้มีศักยภาพในการแข่งขันให้ธุรกิจเติบโตในระยะยาว (Hammer, 2014) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาหรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน อาจต้องพิจารณาถึงทักษะของพนักงานและวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) การพัฒนาทักษะและสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คนพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน มองว่า การพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิม และการสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นนั้น ช่วยส่งเสริมความสามารถของพนักงานและทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“Talent เป็น Key Success Factor ที่องค์กรให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา Skill ไม่ว่าจะเป็นการ Upskill หรือ Reskill จะมี Training Center และมีแบบออนไลน์ ที่จะ Enforce ให้ทุกคนต้องเข้าไปเทรนในระบบทุก 7 วัน เพื่อ Refresh Technology และ System นอกจากนี้ จะมีการเทรนทุกไตรมาส ทุกเดือนออนไลน์ก่อน ที่เปิดกล่องแล้วก็เรียน ทุกไตรมาสผู้บริหารก็จะถูกส่งไปเรียน มีการเรียนที่ให้อาจารย์ที่เป็นชาวต่างชาติมาสอน เช่น จากประเทศ สิงคโปร์ จีน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 13)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในกลุ่มองค์กรตัวอย่างตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Digital Transformation) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Business Transformation) จึงได้จัดโปรแกรมส่งเสริมการเรียนรู้ และเลือกประเภทของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและสร้างทักษะใหม่ให้เท่าทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร (Achoki, 2023) ทั้งนี้ หน้าที่ของผู้บริหารคือ ต้องสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งงานที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทักษะและสร้างทักษะใหม่ ให้มีศักยภาพและสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากขึ้น

4) การปรับวัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน มองว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมมีส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร พร้อมทั้งดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพมาร่วมงาน ดังนั้นการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งจึงเป็นแนวทางในการทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนและคงไว้ซึ่งสถานะการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“การสร้างและปรับปรุงค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและเทคโนโลยี วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานอาจไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียเปรียบในการแข่งขัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 3)

จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการปรับวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Akpa, 2021) การสร้างกระบวนการสื่อสารใหม่ และการกำหนดค่านิยมขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารและพนักงานในการทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน

5) การสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน มองว่า การสื่อสารขององค์กรที่ดีไม่เพียงแต่สนับสนุนการทำงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ กล่าวคือการสื่อสารที่มีคุณภาพนั้น จะช่วยขับเคลื่อนแนวคิดกลยุทธ์ การวางแผน การบริหารทรัพยากร การประเมินผลงานได้อย่าง

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

มีประสิทธิภาพ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน โดยที่พนักงานในแต่ละหน่วยงานต้องเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางที่จะขับเคลื่อนโครงการ โดยองค์กรยังมีการจัด Town Hall เป็นประจำเพื่อทำการสื่อสารและรายงานความก้าวหน้า รวมถึงการตรวจสอบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ การที่องค์กรมี Workshop และการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานนั้น ช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เปิดกว้างที่มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 3)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีคุณภาพ (Riihimäki, 2017) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้พนักงานแบ่งปันข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุม ความสำเร็จ หรือแม้แต่วิธีการคิดค้นจากการปฏิบัติงาน จากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้โดยตรงจุดและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในการส่งต่อคุณค่าให้กับสินค้าและบริการต่อไป

6) ผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มองว่า สิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน โดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก รวมทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“ผู้นำในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องมองรอบทิศคิดรอบด้าน ด้วยวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันโลก หมั่นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลและพร้อมที่จะเสริมสร้างและส่งเสริมผู้นำรุ่นต่อไป เพื่อรองรับอนาคตขององค์กร โดยศึกษาและประยุกต์แนวคิดของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับระดับโลก (World-Class) หรือ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านนั้น ๆ (Best-in-Class) ซึ่งถือว่า เป็นทางลัดในการเรียนรู้ของผู้นำในยุคนี้ ทั้งนี้ ความท้าทายของผู้นำคือ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจเดิมให้สร้างรายได้เพิ่มพร้อมกับการค้นหาธุรกิจใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าในอนาคต” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 7)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาวะของผู้นำที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งแสดงออกโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องแสดงความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจ การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Wang, 2024) และที่สำคัญ ผู้นำควรมีความสามารถในการถ่ายทอดแนวคิดและภาวะผู้นำส่งต่อผู้นำรุ่นใหม่ให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน

4.1.2.2 กลยุทธ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

1) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน มองว่า การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรได้ เช่น ความสามารถในการแข่งขัน

ความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร และการสร้างความมั่นคงในการขยายธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“องค์กรมีความร่วมมือกับ ผู้ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น Partner ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ลูกค้าที่เป็นองค์กรในบริษัทเอกชน และภาครัฐ ซึ่งการร่วมมือกัน ไม่ใช่แค่การขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการเท่านั้น แต่ร่วมกันวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่มในแต่ละอุตสาหกรรมด้วย สิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่ถึงทุกวันนี้คือ คำว่า “Trust” คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ และการแก้ปัญหาที่จริงใจตรงจุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 12)

“องค์กรยังคง Adapt เรื่องของมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ ซึ่งอยู่ในแผนงานที่จะเข้าไปรับรองมาตรฐานในปีหน้า แต่ว่าตัวองค์กรตอนนี้ มองว่า เราเป็น Venue แรก ที่เราทำ Carbon Neutral เป็นที่แรกของไทย แต่ว่าเราไม่ได้ใหญ่มาก เราทำ Carbon Neutral แล้วก็ Event ต่าง ๆ ที่จัดเสร็จ เราสามารถที่จะ Report Carbon footprint ให้กับลูกค้าได้ว่าใช้ไปเท่าไร แล้วก็การที่จัดงานที่เรา เรามีหลายมาตรการที่ช่วยในการลดการปล่อยคาร์บอน Carbon footprint เราสามารถลดการปล่อยเท่ากับการปลูกต้นไม้ก็ต้น และสามารถส่งเป็นเหมือนแบบข้อมูลกลับไปให้ลูกค้าได้ทุกรายนะคะ อันนี้คือ สิ่งที่เราทำอยู่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 14)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจากองค์กรตัวอย่าง ให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันหรือบรรลุเป้าหมาย เข้าถึงทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ โดยความร่วมมืออยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือองค์กรคู่ค้า ทั้งนี้ ความไว้วางใจซึ่งกันจะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเมื่อต้องเผชิญอุปสรรค (Stanczyk et al., 2022) หรือในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน นอกจากนั้น ยังช่วยบรรเทาความวิตกกังวลเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลสำคัญเชิงธุรกิจอีกด้วย

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน มองว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอจะทำให้องค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นรอบตัวในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้การบริหารกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงของตลาดที่ผ่านมาหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ของธุรกิจลดลง เนื่องจากการแข่งขันด้านราคากันเองภายในประเทศประกอบกับผู้ผลิตจากประเทศจีนที่ท่วมตลาดและกำหนดราคาที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการในประเทศไทยที่เป็น Distributor ซึ่งทำให้เราต้องวิเคราะห์และปรับแผนกลยุทธ์ในระยะสั้น เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 1)

“ผู้นำต้องวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ติดตามวิธีการขายใหม่ ๆ โดยที่เราต้องเข้าใจความเป็นไปของคู่แข่ง ผ่านการคุยกับ Suppliers อย่างสม่ำเสมอ แต่เราไม่ต้องเป็นผู้นำเสนอไป เราเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนั้น เราต้องเร็วในการตอบสนองคือ แผนต้องเร็ว ปรับตัวเร็ว ปรับแผนให้เร็ว เช่น วางแผนไว้ 3 ปี แต่ 6 เดือนเกิดการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องปรับตัวให้ทัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 10)

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจากองค์กรตัวอย่าง ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเพราะทำให้องค์กรเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เช่น การปรับการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในสภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 การเพิ่มสาขาของธุรกิจในพื้นที่ยุทธศาสตร์ และการปรับใช้พนักงานในตำแหน่งที่มีความสำคัญในการแข่งขัน เป็นต้น ทั้งนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจที่แม่นยำ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ประเด็นที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขัน

3) การบริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน มองว่า การมีกลยุทธ์การบริการที่ดีจะช่วยสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำจนเกิดความภักดีต่อสินค้าหรือบริการ ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าไม่ใช่การโฟกัสที่การขายเท่านั้นแต่เป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว เขา Success กับสิ่งที่ซื้อไป เรา Invest Resource ของเราที่เราเรียกว่า Customer Success Management Team ซึ่ง Team นี้จะไปอยู่กับลูกค้าเลย จึงทำให้มั่นใจว่า ลูกค้า Activate Software ของเรา Hardware แล้วใช้งานได้ตามตรงเป้าประสงค์ อันนี้คือ สิ่งที่เราคิดว่า มันจะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าระยะยาว พอสร้างคุณค่าได้ ลูกค้าก็จะมี Trust แล้วกลับมาซื้อสินค้าและบริการเราใหม่ อันนี้เป็นเรื่องที่ผมคิดว่าเป็นจุดที่สำคัญของเราครับ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 12)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจากองค์กรตัวอย่างให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการบริการที่แตกต่าง ในการบริการหลังการขาย โดยการนำเทคโนโลยีและทีมงานเฉพาะทางมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่งไม่ได้เพียงแค่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจแต่ยังช่วยยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าและสร้างความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการบริการสามารถช่วยธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในทุกขั้นตอนของการบริการ

4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 17 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน มองว่า การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้มั่นใจได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำพูดอ้างอิง ดังนี้

“การวางแผนกลยุทธ์และการรีวิวเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทุกปี บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์และทำการรีวิวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบว่า แผนที่ได้วางไว้นั้นยังคงสอดคล้องกับสถานการณ์และปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 2)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจำนวน 2 คน จากองค์กรตัวอย่างมองการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ เนื่องจากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากขาดซึ่งการควบคุมและประเมินผลย่อมไม่สามารถบ่งบอกหรือชี้วัดถึงความสำเร็จได้ (Wilsey, 2019) นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการควบคุมและประเมินผลจะทำให้องค์กรเข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและทำให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายได้

5. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษามุมมองของผู้บริหารและผู้ประกอบการต่อกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจนพบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรคงสถานะไว้ซึ่งการแข่งขันและการเติบโตประกอบด้วย กลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 กลยุทธ์ภายในองค์กร

กลยุทธ์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่

การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่งให้มุมมองไปในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับการปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Chatrivisit (2010) การปรับรูปแบบการบริหารที่คล่องตัวส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การทำตามคำร้องขอพิเศษของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ การเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า การพัฒนาสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากองค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องนั้น จะส่งผลดีต่อองค์กรในการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Wasutida and Pasunon (2018) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรบริการในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ปัจจัยที่เพิ่มประสิทธิภาพการบริการที่ดีของลูกค้า ได้แก่ ความรวดเร็วในการบริการ ความสม่ำเสมอในการให้บริการ คุณภาพของการบริการที่ดี และการบริการที่หลากหลาย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้นั้นคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อพัฒนากระบวนการและขั้นตอนทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

การปรับกระบวนการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่งให้มุมมองที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โดยให้เหตุผลคล้ายตามไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับความสำคัญของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานภายในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพราะกระบวนการทำงานเดิมอาจไม่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้นแนวคิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง (Kim and Koh, 2011 cited in Meathawiroon and Kliangsa-Ar, 2024) เช่น ธุรกิจการผลิตรถยนต์ ที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ที่มีความละเอียด ซับซ้อน หรือ ธุรกิจร้านอาหารกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการออกแบบรายการอาหารที่ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ หรือการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนงานด้านการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าในกระบวนการบริการและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น (Meathawiroon and Kliangsa-Ar, 2024) ดังนั้นการปรับกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นมิติด้านเทคโนโลยี จะสามารถช่วยให้ธุรกิจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ (Nambisan, 2017) ก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การปรับกระบวนการทำงานจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนต่าง ๆ ภายในองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการตัดสินใจจนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Hammer, 2014) รวมถึงแข่งขันในภาคธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

สิ่งสำคัญของการปรับกระบวนการทำงานคือ แนวคิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทัศนคติของผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การใช้นวัตกรรมในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์พัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่งให้มุมมองเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงานที่เปลี่ยนไปและการสร้างทักษะใหม่ที่รองรับการขยายตัวขององค์กรในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์รูปแบบที่เหมาะสมในการฝึกอบรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Talerngsri (2019) กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยพนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีจนเกิดความเชี่ยวชาญ ถือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานและเพิ่มความสามารถให้องค์กรในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ให้เท่าทันโลกและคู่แข่ง ในขณะที่ Schuankaew (2020) และ Talerngsri (2020) กล่าวถึง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิมและสร้างทักษะใหม่ที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบการเรียนออนไลน์หรือในห้องเรียน เพราะอาจสายเกินไปกับวิกฤตที่เกิดขึ้น องค์กรอาจสร้างการเรียนรู้จากบรรยากาศในการแบ่งปัน (Lorsuwanarath, 2009) และเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึงหรือส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์ในการทำงานประจำวันของพนักงาน เพื่อจะได้สร้างกระบวนการคิด การพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในการทำงานจากการสร้างแรงจูงใจจากพนักงานเอง

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Achoki, 2023) ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะอยู่เสมอ เนื่องจากทักษะที่มีอยู่เดิมอาจไม่มีประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกับการเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่คือ สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรสามารถนำแนวคิดการพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงต้องมีการประเมินหลักสูตร และรูปแบบสำหรับฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่ง ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยหลักในการกำหนด ค่านิยม ทัศนคติ พฤติกรรมในการทำงาน ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรควรมีความเข้มแข็งและสามารถปรับให้มีความยืดหยุ่น เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน สอดคล้อง Tanamai, Petchree and Chaimongkol (2018) ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันพบว่า ปัจจัยหลักด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบทางบวกได้แก่ การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (New Product Creation) การประหยัดต้นทุน (Cost - Effective) และความสามารถในการปรับตัว (Adjustability) ตอบสนองต่อพลวัตของธุรกิจ (Buytendijk, 2006) ซึ่งมีนัยสำคัญว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงผลกระทบด้านลบต่อการปรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ Kotter and Heskett (1992) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับตัวจะส่งผลทางบวกต่อการจัดการทรัพยากรไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดหากพนักงานให้ความร่วมมือ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในการต่อต้านหรือขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์ในระยะยาวของ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการดำเนินงานขององค์กร (Buytendijk, 2006, p. 24)

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนการเรียนรู้และฝึกอบรมผ่านโปรแกรมออนไลน์ และการให้โอกาส

พนักงานในการทดลองความคิดใหม่ ๆ (Akpa, 2021) สิ่งเหล่านี้ ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจนได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันภายในองค์กรผ่านเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์และการจัดการโครงการผ่านระบบคลาวด์ จะช่วยส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้มีประสิทธิภาพและช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น

การสื่อสารภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่งมองประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กร คือ การส่งผ่านแนวความคิดเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารองค์กร และนโยบายต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกับบุคลากรให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ นักวิชาหลายคนที่ตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เช่น Promdong, Nijorhor, Chaimongkol and Nuntana (2018) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่ Grunning (1992) ระบุถึง การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรประยุกต์ใช้แนวคิดด้านการสื่อสารตั้งแต่ขั้นตอน การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึง การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกิจกรรมขององค์กรซึ่งไม่อาจจะเลยข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเหล่านี้ได้ เพราะองค์กรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาวิเคราะห์ วางแผน เพื่อกำหนดแนวทางในการสื่อสารข้อเท็จจริงอันจะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับ Görkem (2014) การสื่อสารไม่ได้จำกัดเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว เพราะองค์กรมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกลุ่มต่าง ๆ เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ธุรกิจร่วมค้า องค์กรภาครัฐต่าง ๆ รวมถึงชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรได้ปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจอันจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญในการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ การดำเนินกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จเพียงใด ส่วนหนึ่งเกิดจากประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการใช้ผลลัพธ์ของข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน (Pranjam, 2012)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบครึ่งหนึ่งระบุว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางให้กับองค์กร และความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการสนับสนุนการปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ (Dubrin, 2007 cited in Promchin, 2017) กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) เป็นบุคคลที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Phiphat (2002) and Davie and Davies (2004) ผลประกอบการที่ดีขององค์กรเกิดจากผู้นำที่มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ และกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติ รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่า

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวถึง ความท้าทายของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันที่จะต้องพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการขยายองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร อยู่ที่ความสามารถของผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะและทักษะของความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดกับสถานการณ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของ Drucker (2014) องค์กรสามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

ไม่จำกัดเฉพาะผู้จัดการหรือผู้บริหารโดยตำแหน่งเท่านั้น สอดคล้องกับ Promsri (2017, p. 202) ระบุเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การมองโอกาสมากกว่าปัญหา 4) การสื่อสาร 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) การสร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ และ 7) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ บุคลากรที่เป็นผู้นำหรือทำหน้าที่ในการบริหารองค์กร ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะบางครั้งองค์กรมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่ควรจำกัดแต่การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง แต่จะต้องให้โอกาสผู้บริหารระดับต่าง ๆ ด้วย เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาคนตั้งแต่เริ่มต้นก็เป็นการยากที่จะสามารถหาพนักงานระดับผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถได้

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ให้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำต้องส่งเสริมสมาชิกในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน (Wang, 2024) ตลอดจนต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และที่องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญ เช่น ปัจจัยด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ต้องเร่งปรับตัว พัฒนากลยุทธ์การทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2 กลยุทธ์ภายนอกองค์กร

กลยุทธ์ภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คู่ค้า รัฐบาล และลูกค้า มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว เช่น องค์กรที่มีความโปร่งใสในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถลดความเข้าใจผิดและสร้างความเชื่อมั่นในแบรนด์ได้ Freeman (2010) ได้นำเสนอแนวคิดว่า องค์กรที่สามารถจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีจะสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ขณะที่ Trongwattanawuth and Siriprasertsin (2022) พบว่า ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในเชิงบวก ในบริบทของประเทศไทย Tanadumrongsak and Prayurhong (2023) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนพบว่า องค์กรที่สนับสนุนโครงการชุมชนสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและเพิ่มความเชื่อมั่นในแบรนด์ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่สามารถผสาน ESG (Environmental, Social, and Governance) เข้ากับกลยุทธ์จะได้รับความนิยมไว้วางใจมากขึ้น

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อทุกองค์กร ซึ่งการบริหารความสัมพันธ์จะช่วยสนับสนุนกิจการขององค์กร เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การดำเนินงานหรือการสนับสนุนด้านการเงิน ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงจำเป็นต้องมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและนำมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และลักษณะเฉพาะที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Kasemsook, 2019)

องค์กรที่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด การแข่งขันในอุตสาหกรรม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนได้ การวิเคราะห์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับแผนระยะสั้นและระยะยาวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์เชิง

สภาพแวดล้อม เช่น การใช้เครื่องมือ PESTEL หรือการวิเคราะห์คู่แข่งในลักษณะ Five Forces ช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในแต่ละด้านได้ การติดตามแนวโน้มตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคหลังโควิด-19 ช่วยให้องค์กรสามารถปรับผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการใหม่ๆ เช่น การเพิ่มบริการออนไลน์หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kasornbua (2015) ที่ศึกษาการใช้เครื่องมือ PESTEL ในวิสาหกิจชุมชนพบว่า การประเมินปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรเตรียมแผนรับมือกับความไม่แน่นอนได้

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ อาจทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ หากผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรก็จะสามารถวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายต่อไป

การบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า การใช้เทคโนโลยี เช่น การบริการผ่านแอปพลิเคชันหรือการใช้ AI เพื่อตอบคำถามลูกค้า ช่วยเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การสร้างคุณค่าผ่านบริการไม่ได้จำกัดอยู่ที่ความเร็วหรือความสะดวกสบายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ การนำเทคโนโลยี เช่น Chatbots มาใช้ในกระบวนการบริการช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การมีทีมงานที่สามารถให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างตรงจุด ยังช่วยเสริมความไว้วางใจและการกลับมาซื้อซ้ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Zeithaml et al. (2002) ได้นำเสนอ SERVQUAL Model ซึ่งชี้ว่า คุณภาพการบริการที่ดี เช่น ความรวดเร็วและการให้บริการที่เป็นมิตร ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ขณะที่ Furrer et al. (2020) พบว่า การบริการที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการของลูกค้า เช่น การบริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยเพิ่มความสะดวกและสร้างความภักดี ในประเทศไทย Phimsaran (2024) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริการในธุรกิจค้าปลีก พบว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การบริการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่ขายสินค้า หรือธุรกิจที่ให้บริการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทำให้ระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและช่วยส่งเสริมการบริการให้มีความรวดเร็วแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพิ่มยอดขาย และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจ (Digital Transformation) ส่งผลผลกระทบต่อกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ ผู้ให้บริการยังมีความสำคัญในฐานะผู้สร้างประสบการณ์ที่ดี (Customer Experience) Furrer et al. (2020) ให้กับลูกค้าที่มาใช้สินค้าและบริการ ในการปิดช่องว่างด้านทักษะที่เทคโนโลยีไม่สามารถทำได้เท่ากับผู้ให้บริการ เช่น ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือจินตนาการ ทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นต้น

การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม เช่น Balanced Scorecard ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ชัดเจนต่อความก้าวหน้าของเป้าหมาย การประเมินผลที่ครอบคลุมมิติทางการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า หรือการวัดผลกระทบของโครงการด้านสิ่งแวดล้อม ช่วยให้องค์กรสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและสร้างความโปร่งใสในกระบวนการจัดการ เช่น การติดตามผลการลดการปล่อยคาร์บอนในกระบวนการผลิตช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น และองค์กรที่ใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม เช่น ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนหรือผลกระทบทางสังคม ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มความโปร่งใส จากงานวิจัยของ Panno (2020) เรื่องระบบการวัดผลที่เชื่อมโยงกับกระบวนการทาง

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

ธุรกิจช่วยลดความซับซ้อนในการจัดการกลยุทธ์และเพิ่มความโปร่งใสในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์กรในประเทศไทยที่ใช้ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อสะท้อนผลกระทบที่เป็นรูปธรรม

จากการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และจากการสัมภาษณ์พบว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน เพื่อติดตามว่า แผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้ถูกนำไปปฏิบัติและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หากผลลัพธ์คลาดเคลื่อนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีการปรับหรือแก้ไขในขั้นตอนใดของการบริหารกลยุทธ์ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินผล เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์เท่าทันและรับมือความเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งความเสี่ยงได้

6. การนำไปใช้ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

6.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในภาคธุรกิจ

ผลการศึกษานี้สามารถนำไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจได้ทั้งในระดับองค์กรขนาดใหญ่ และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนและมีทรัพยากรที่เพียงพอในการลงทุน เพื่อพัฒนากลยุทธ์ระยะยาว องค์กรเหล่านี้ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เช่น Big Data และ AI ในการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ผ่านการร่วมมือกับบริษัทคู่ค้าและสตาร์ทอัพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการพึ่งพิงตลาดหรือแหล่งทรัพยากรเพียงแค่มิที่แห่ง นอกจากนี้การนำ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPIs) มาใช้ในการวัดผลและประเมินกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเงินทุน ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายทางธุรกิจ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในระดับชุมชน เช่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า หรือการทำการตลาดออนไลน์ (หรือแพลตฟอร์มดิจิทัล) จะช่วยให้ SMEs สามารถขยายตลาดและลดต้นทุนในการดำเนินงาน การใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญ โดยองค์กรขนาดเล็กควรที่จะสามารถปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว เช่น การเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม (Niche Market) นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรม (Reskilling และ Upskilling) จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น

การศึกษานี้มีประโยชน์อย่างมากในการให้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในบริบทของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์และปรับตัวในสภาวะที่ไม่แน่นอน (VUCA) การนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เช่น

Amazon ใช้ AI และ Big Data เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า เช่น ประวัติการค้นหาและการซื้อสินค้า ข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการสร้างระบบแนะนำสินค้าที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล (Personalized Recommendation System) ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้า (Gunasekar, 2023)

P&G ที่เผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคที่สูง บริษัทได้ดำเนินโครงการ “Business Sphere” ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการแสดงผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น โลจิสติกส์ของห่วงโซ่อุปทานและแนวโน้มของผู้บริโภค การใช้ข้อมูลเชิงลึกนี้ช่วยให้ P&G สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Davenport, 2013)

IKEA ร่วมมือกับ Doi Tung Social Enterprise ซึ่งเป็นองค์กรเพื่อสังคมในประเทศไทยที่มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการดำรงชีวิตที่ยั่งยืน ความร่วมมือนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่ผสมผสานระหว่างการออกแบบสมัยใหม่และหัตถกรรมท้องถิ่น โดยใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนการสร้างรายได้ให้กับชุมชนท้องถิ่น ความร่วมมือนี้ช่วยสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และช่วยส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนท้องถิ่น ช่างฝีมือในพื้นที่ได้รับการฝึกอบรมและมีโอกาสในการสร้างรายได้ที่มั่นคง ในขณะเดียวกัน IKEA ได้เสริมสร้างภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน (Simon and Wangsirilert, 2017)

6.2 การปรับใช้กลยุทธ์ในสภาวะที่ไม่แน่นอน

ในสภาวะที่ธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน เช่น วิกฤตเศรษฐกิจหรือความเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก กลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น ธุรกิจควรพัฒนากลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification Strategy) โดยไม่พึ่งพารายได้จากแหล่งเดียว เช่น การขยายฐานลูกค้าหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถเข้าถึงตลาดที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ การใช้แนวทางบริหารจัดการองค์กรแบบยืดหยุ่น (Agile Organization) และการตัดสินใจเชิงข้อมูล (Data-Driven Decision Making) จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

โดยสรุปแล้ว ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถใช้กลยุทธ์ที่เน้นการลงทุนในเทคโนโลยี การสร้างพันธมิตร และการบริหารจัดการกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ในขณะที่ SMEs ควรมุ่งเน้นความยืดหยุ่นและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้อุตสาหกรรมรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนได้ในระยะยาว

7. สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน โดยผลลัพธ์ในการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจขององค์กรที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และพัฒนาผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งได้ทำการเก็บตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดีย้อนหลัง 3 ปี จำนวน 17 คน จาก 17 องค์กร ผลการศึกษพบว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

กลยุทธ์ภายในองค์กร

จากการศึกษากลยุทธ์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ผู้ศึกษาได้สรุปกลยุทธ์ภายในองค์กรหลักได้ 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน การปรับกระบวนการ การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพจากภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุซึ่งกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ มีการปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร และหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานที่มีอยู่เดิมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กับความต้องการของลูกค้าและพลวัตการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน

2. การปรับกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาระบบงานหรือค้นหาวิธีทำงานใหม่ เพื่อรองรับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การวางแผนธุรกิจ การออกแบบสินค้าหรือบริการ การผลิตสินค้า การส่งมอบสินค้า หรือการวัดพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ องค์กรอาจมีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

3. การพัฒนาทักษะและการสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้คงไว้ซึ่งสถานะการแข่งขัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ส่งผลให้ทักษะของพนักงานที่มีอยู่เดิมไม่สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ได้ ประกอบกับ การขาดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างพนักงานและองค์กรในการพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิมและการสร้าง สร้างทักษะใหม่ที่จำเป็น รวมถึงรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะที่องค์กรต้องการ ในการขับเคลื่อนธุรกิจปัจจุบันและพัฒนาทักษะที่องค์กรต้องการขึ้นใหม่ให้พร้อมรับการขยายธุรกิจในอนาคต

4. วัฒนธรรมองค์กร เป็นหัวใจที่สำคัญขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวคนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดแนวคิด และแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมาย จากการศึกษพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ควรเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน และในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะและสร้างทักษะใหม่ของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมกับคนในองค์กรอาจส่งผลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรเกี่ยวกับแนวคิด ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติ ที่ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จากการศึกษพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กรทุกระดับได้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของผู้บริหาร เช่น แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ แนวคิดการวางแผน แนวคิดการกำหนดนโยบาย และแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคคลที่สื่อสารไม่ควรจำกัดแค่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเท่านั้น แต่อาจสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการสื่อสาร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารอาจไม่จำกัดแค่การสื่อสารภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ คู่ค้าทางธุรกิจ และหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

6. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านผลประกอบการที่ดีและเติบโตขึ้นอย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลมาจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีทักษะและภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรและศักยภาพขององค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นทุกระดับในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในปัจจุบันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

กลยุทธ์ภายนอกองค์กร

1. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีอิทธิพลต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินงานและแนวทางในการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาพบว่า มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มที่สำคัญ เช่น ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ ภาครัฐ และชุมชนต่าง ๆ ซึ่งองค์กรต้องบริหารความสัมพันธ์และสร้างสมดุลด้านความต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะทำให้องค์กรสามารถคงไว้ซึ่งสถานะในการแข่งขันและผลประกอบการที่ดี

2. องค์กรที่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างแม่นยำคือ องค์กรที่มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจแต่ละด้าน เพื่อนำไปวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรในการตอบสนองพลวัตทางธุรกิจและเตรียมรับมือกับความไม่ชัดเจนที่เกิดขึ้น จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่แม่นยำในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจ จะทำให้องค์กรเข้าใจพฤติกรรมและแนวโน้มของลูกค้า ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบ พัฒนาสินค้า และเลือกช่องทางการนำเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3. การบริการที่มีคุณภาพคือ การสร้างคุณค่าในกระบวนการบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า จากการศึกษาพบว่า ลูกค้าประทับใจจากการได้รับการบริการที่รวดเร็ว สม่าเสมอ จนเกิดความไว้วางใจได้ จากการศึกษาที่องค์กรต่าง ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ ดังนั้นองค์กรอาจพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองในการสร้างประสบการณ์ที่ดีสอดคล้องกับแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

4. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีจะสนับสนุนการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ จากการศึกษาพบว่า การใช้เครื่องมือหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมจะทำให้การติดตามและการประเมินผลครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน โดยไม่ได้แสดงถึงผลประกอบการด้านการเงินเพียงด้านเดียวแต่เชื่อมโยงผลของกระบวนการธุรกิจทั้งหมด และลดความซับซ้อนในการบริหารจัดการ รวมถึงเพิ่มความโปร่งใสในองค์กรเพื่อสะท้อนผลที่สามารถนำมาปรับปรุงใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อจำกัดของผลการศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากมุมมองของผู้บริหารระดับสูง แต่ยังคงมีข้อจำกัดบางประการที่สามารถขยายขอบเขตในการศึกษาได้ในอนาคต ดังนี้

ประการแรก งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ภาพรวมของกลยุทธ์ในองค์กรโดยไม่ได้อำจกดยู่ในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะช่วยให้เห็นแนวโน้มทั่วไปของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การศึกษาในอนาคตสามารถมุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อศึกษาในเชิงลึกถึงปัจจัยเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละบริษัท

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :

มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

ประการที่สอง งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการกลยุทธ์ งานวิจัยในอนาคตอาจพัฒนาแบบสอบถามเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

ประการสุดท้าย งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาแนวคิดและมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับมุมมองของพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจขยายขอบเขตไปสู่การศึกษามุมมองจากพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ในองค์กร รวมถึงอุปสรรคและปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

REFERENCES

- Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and reskilling for a VUCA world: Organizational sense-response framework. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 34–52.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Alaskar, T. H., Alsadi, A. K., Aloulou, W. J., & Ayadi, F. M. (2024). Big data analytics, strategic capabilities, and innovation performance: Mediation approach of organizational ambidexterity. *Sustainability*, 16(12), 5111.
- Asathongtham, J. (2003). Balanced scorecard: Can it help the business? *BU Academic Review*, 2(1), 138–143. Retrieved 20 December, 2024, from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/buacademicreview/issue/archive/3>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554–569.
- Bhattacharya, D. (2021). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*, Boston, MA, Harvard Business Review Press.
- Bolderston, A. (2012). Conducting a research interview. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 43(2012), 66–76.
- Brady, M. K., & Arnold, T. (2017). Organizational service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 785–788.
- Buytendijk, F. (2006). The five keys to building a high-performance organization. *Business Performance Management*, 4(1), 24–30.
- Chaengploi, W., & Jesdalug, V. (2016). Competitive advantage strategy in coffee shop business of retail entrepreneurs in Mueng District, Ratchaburi. *Veridian E-Journal*, 9(3), 1–19. Retrieved 10 December 2024 from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/75679/60944>
- Chatravisit, C. (2010). *Strategic management*. Bangkok: In House Knowledge.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Research Method in education*. (4th ed.). New York: Routledge.
- Cohen, L. Manion. L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :
มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dandumrongkul, W. (2003). *Management*. Bangkok: Thirdwave Education.
- Davenport, T. H. (2013). How P&G presents data to decision-makers. *Harvard Business Review*, 4, 1–4.
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114–135.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). The nature of strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter’s five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership: Research findings, practice and skills*. Houghton Mifflin.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Furrer, O., Yu Kerguignas, J., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020). Twenty-seven years of service research: A literature review and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 299–316.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819.
- Görkem, S. Y. (2014). Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: Structure and responsibilities. *Public Relations Review*, 40, 859–861.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Gunasekar, S., Ray, S., Dixit, S. K., & PA, M. R. (2023). AI-enables product purchase on Amazon: What are the consumers saying? *Foresight*, 25(2), 185–193.
- Hammer, M. (2014). *What is business process management?* In Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and best practice in Thailand*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Kasemsook, J. (2019). *Stakeholder relation management*. Bangkok: Chulalongkorn University Publishers.
- Kasornbua, T. (2015). Strategies to increase market competition potential for new entrepreneurs in the ASEAN market: Case study of Ban Bang Pluang Rice Farmers Communities Enterprises, Tambon Bang Pluang, Amphur Ban Sang, Prachinburi Province. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 23(41), 225–247.
- Kim, H. W., Gupta, S., & Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & Management*, 48(6), 228–234.
- Kleef, E. V. (2006). *Consumer research in the early stages of new product development*. Wageningen University.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing management*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
- Lorsuwanarath, T. (2009). *Learning organization: From concept to practice* (5th ed.). Bangkok: Ratanatrai.
- Majumdar, A. (2022). Thematic analysis in qualitative research. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Innovative Research Methodologies and Utilization Across Multiple Disciplines* (pp. 604–622). IGI Global.
- Meathawiroon, C., & Kliangsa-Ar, S. (2024). The causal relationship of digital business strategy, digital capability, competitive advantage, and performance of SMEs entrepreneurs in restaurants. *Kasetsart Business Applied Journal*, 18(28), 72–94.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moss, D., Newman, A., & De Santo, B. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(4), 873–890.
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic research: Design, methodology, and applications*. Sage Publications.

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :
มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Navikarn, S. (2003). *Management and organizational behavior* (2nd ed.). Bangkok: Banakij.
- Panno, A. (2020). Performance measurement and management in small companies of the service sector: Evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133–160.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Phimsaran, S. (2024). Modern retail business management. *Journal of Management and Marketing*, 11(2), 155–157.
- Phiphat, N. (2002). *Strategic leadership and organizational effectiveness: A study of the mass rapid transit authority of Thailand* (Master's thesis, Christian University). Retrieved 10 December 2024 from http://library.christian.ac.th/opac/showsearch_bk.php?pointer=F009746
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.
- Porter, M. E. (2005). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Pranjam, N. (2012). *Interactive communication in organization*. Pitsanulok: Pitsanulok University Publishers.
- Promchin, K. (2017). *Factor analysis of school administrators' leadership strategy for the 21st century* (Master's thesis, Rambhai Barni Rajabhat University). Retrieved 15 December 2024 from <https://etheses.rbru.ac.th/showthesis.php?theid=266&group=20>
- Promdong, S., Nijorhor, N., Chaimongkol, N., & Nuntana, N. (2018). Creating efficient communication in the organization to enhance business competitiveness. *Humanities and Social Science Promotion Network Journal*, 1(1), 1–10. Retrieved 15 December 2024, from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/252468>
- Promsri, C. (2017). The development of components and indicators of strategic leadership in primary school administrators in the three southern border provinces of Thailand. *The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health*, 5(2), 201–215. Retrieved 20 December 2024 from <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/scnet/article/view/130877/98146>
- Puchalern, P. (2005). *Modern management: A new management framework for creating and developing competitive dynamics*. Bangkok: Aek Thai Publishing.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.

- Riihimäki, J. (2017). *Performing internal communication with the help of digital tools: A study of how employees utilize internal communication together with digital tools*. Master's Thesis, Uppsala University.
- Roulston, K. (2018). *How to develop an interview guide* (Part 1). Retrieved 21 December from <https://qualpage.com/2018/02/08/how-to-develop-an-interview-guide-part-1/>
- Rugami, J. M., & Aosa, E. (2013). Environmental dynamic capabilities and their effect on competitive advantage and firm performance. *Prime Journal of Business Administration and Management*, 3(11), 1239–1243.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.
- Schuankaew, N. (2020). *Upskill and reskill*. Retrieved 15 December 2024 from <http://thhrmote.asia/hrinsight/exclusinve-interview-wtih-gallup/>
- Simon, L., & Wangsirilert, C. (2017). *How large-scale companies and social enterprises improve the sustainability of their partnership?: The case study of IKEA and Doi Tung social enterprise in Thailand*. Retrieved 31 January 2025 from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1112368&dswid=-2720>
- Srisuwan, T., Jiemsripong, S., & Preedaanantthasook, C. (2014). Business model components that affect the success of software business operations in Thailand. *Journal of Management Science*, 7(1), 65–75. Retrieved 15 December 2024 from https://issuu.com/gp_nuntapun/docs/5801-091_a5_jms_vol_9-2
- Stanczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu, K., Nadolny, M., & Kuzminski, L. (2022). Trust and Commitment in the Inter-Organizational Relationship. *Life Cycle Problem Management Issues*, 20(3(97)), 68–94.
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative research: data collection, analysis, and management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), 226–231.
- Sutton, T., & Bosse, D. A. (2023). Corporate political activity and the constraint of stakeholder reciprocity. *Journal of Business Research*, 164, 113948.
- Talerngsri, A. (2019). *Reskilling initiative: Why some fail and some succeed*. Retrieved 15 November 2024, from <https://www.bangkokpost.com/business/1716339/reskilling-initiatives-why-some-fail-and-some-succeed>
- Talerngsri, A. (2020). *A conversation with Arinya Talerngsri of SEAC on skills for surviving in the future world*. Retrieved 20 November 2024 from <http://brandinside.asia/reskill-and-learning-skill-with-seac/>
- Tanadumrongsak, N., & Prayurhong, N. (2023). A model of the relationship between family business governance, organizational culture, corporate social responsibility, the characteristics of family business entrepreneurs, and the business performance. *Journal of Social Science and Culture*, 7(8), 332–341.

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จที่เหนือกว่าในสถานการณ์ที่ไร้ความชัดเจน :
มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

- Tanamai, T., Petchree, S., & Chaimongkol, C. (2018). Organizational culture creation supporting competitive capability of the service industry. *Humanities and Social Science Research Promotion Network*, 1(2), 1–13. Retrieved 7 December 2024 from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/252456/170424>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2018). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tienput, D. (2005). *Advanced strategy: Balanced scorecard*. Bangkok: Human Capital Team.
- Trongwattanawuth, S., & Siriprasertsin, P. (2022). The structural relationship model of organizational capability and corporate social responsibility affecting the sustainability of the certified green industry in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 16(3), 71–82.
- Wang, R. (2024). Successful technology enterprise founders and their leadership. *Highlights in Business, Economics and Management*, 30, 46–51.
- Wasutida, N., & Pasunon, P. (2018). Factors affecting the competitive advantage of service business entrepreneurs in Bangkok. *Veridian E-Journal*, 11(1), 1–19. Retrieved 5 December 2024 from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/120933/93421>
- Watanasupachoke, T. (2005). *Strategic management for competition*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Wilsey, D. (2019). *Using OKRs with balanced scorecard*. North Carolina. Retrieved 31 January 2025 from <https://www.balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-Using-OKRs-with-Balanced-Scorecard.pdf>
- Yuan, Q., Shen, H., Li, T., Li, Z., Li, S., Jiang, Y., & Zhang, L. (2020). Deep learning in environmental remote sensing: Achievements and challenges. *Remote Sensing of Environment*, 241, 111716.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through websites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362–375.
- The Stock Exchange of Thailand. (n.d.). Industry and sector classification. The Stock Exchange of Thailand. Retrieved 2 February, 2025, from <https://www.set.or.th/th/listing/equities/industry-sector-classification>