



การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม
(Human Capital Development in the Strategy of Innovative Entrepreneurs)

ยุทธชัย ฮารีบิน¹

Yuttachai Hareebin¹

Received: June 17, 2019

Revised: October 31, 2019

Accepted: November 7, 2019

บทคัดย่อ

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมนั้นว่าเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจเนื่องจากทุกองค์กรต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ดังนั้น เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรโดยใช้รูปแบบความสามารถขององค์กรที่เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนได้ทำการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์และการวิเคราะห์การยกระดับเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม โดยแบ่งการอธิบายไว้ 3 ประเด็น คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการยกระดับเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 2) มุมมองการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการ และ 3) แนวคิดการยกระดับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ผู้ประกอบการต้องมีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงระบบที่รวมถึงการบูรณาการความสามารถองค์กรด้านกลยุทธ์ อาทิ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม การจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัต การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การยกระดับรูปแบบการแข่งขันของธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เป็นต้น โดยมีการมองกลยุทธ์เป็นกระบวนการการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และการบูรณาการทรัพยากรภายในให้สอดคล้องกับความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ ผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

¹ อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
Lecturer, Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University
E-mail: yuttachai.mas@gmail.com

ABSTRACT

The study of human capital development in the strategy of innovative entrepreneurs is crucial to the success of entrepreneurs because every organization needs to develop a strategy to keep up to date on any serious situations in order to maintain a competitive advantage. Therefore, the basis for the development of the organization by using its capabilities as a strategic capability, the author investigated the literature on the concepts of human capital development and the analysis of the strategic leverage of innovative entrepreneurs divided into three issues: 1) the relationship of human capital and strategic upgrading; 2) the human capital development of entrepreneurs; and 3) the concept of upgrading the strategies of innovative entrepreneurs. Referring to the literature reviews, the study concluded that entrepreneurs need to focus on relationship-oriented systems and strategies as critical processes within the organization, such as focusing on being an innovative entrepreneur, dynamic value chain management, data and information management, and enhancing business competition pattern and creating business networks. The strategic policies should be integrated of internal resources to match the new challenges arising from external factors, responding to change and competing more effectively.

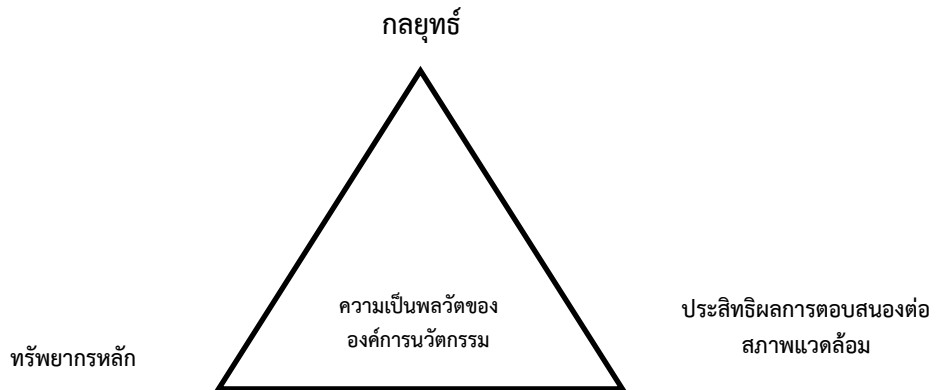
Keywords: Human Capital, Innovative Entrepreneur, Strategic Learning

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจระดับมหภาค เทคโนโลยีนวัตกรรม รูปแบบใหม่ของการจัดการห่วงโซ่คุณค่า หรือแม้แต่รูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ผู้ประกอบการจากอุตสาหกรรมต่างๆ จึงต้องสร้างความสามารถหลักขององค์กรขึ้นมาใหม่เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Eisenhardt & Martin, 2000) ดังนั้นการค้นหาวิธีการหรือกลยุทธ์การดำเนินงานต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่สอดคล้องกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจุบันการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่ได้นั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่บางองค์กรต้องพบกับความล้มเหลวเมื่อถึงขั้นที่นำไปปฏิบัติ ดังนั้นการปรับตัวและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) จึงเป็นความสามารถขององค์กรที่สร้างความสอดคล้องกันระหว่างความเป็นพลวัตที่ยกระดับความสามารถขององค์กรกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนผ่านรูปแบบที่องค์การพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างรายได้เปรียบในทางธุรกิจอย่างยั่งยืน (Gadiesh & Gilbert, 1998)

การยกระดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) ต้องอาศัยการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่ต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือแนวคิดด้านการจัดการเพื่อกลับไป

พัฒนาขีดความสามารถเดิมขององค์กรได้ (Teece, 2014) แต่ทั้งนี้อาจต้องยกเลิกรูปแบบเดิมที่องค์กรใช้ดำเนินการอยู่และต้องสร้างองค์ประกอบของทรัพยากรขึ้นมาใหม่ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และมีความต่อเนื่องอีกด้วย (Døving & Gooderham, 2008; O'Reilly & Tushman, 2008) โดยอาศัยความสามารถการบูรณาการของการค้นหาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรกับการสร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์ผนวกกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรสามารถปรับตัวได้ (Savory, 2006; Wang, 2007) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบูรณาการความสามารถองค์กรเพื่อนำไปสู่โอกาสใหม่ๆ หรือความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร
ที่มา: จากการศึกษา

บทความนี้เป็นการศึกษาระดับเชิงกลยุทธ์ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นพลวัตของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม อันเนื่องมาจากสาเหตุของความท้าทายที่เกิดขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ ซึ่งเป็นการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการด้านกลยุทธ์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พร้อมทั้งได้มีการอธิบายความสัมพันธ์ทฤษฎีฐานทรัพยากรกับความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และแนวคิดของระดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ในมุมมองพลวัต แนวคิดทั้งหมดนั้นสามารถส่งต่อการพัฒนาองค์การของผู้ประกอบการที่ต้องการยกระดับความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ (Baath & Wallin, 2014; Mintzberg & bWaters, 1985)

ความสัมพันธ์ทุนมนุษย์กับการยกระดับกลยุทธ์ขององค์กร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการยกระดับกลยุทธ์นั้นเป็นไปตามมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Shen et al., 2006) ความสามารถเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อสร้างความได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง (TNS Business Solutions UK, 2011) โดยเฉพาะของผู้ประกอบการที่ต้องอาศัยทรัพยากรและความสามารถที่ต้องถูกสร้างไปพร้อม ๆ กัน จึงมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดี และ

ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นเดียวกัน (Daniel & Wilson, 2003; Roy & Roy, 2004; Teece, 2014) ซึ่งแนวคิดการยกระดับนั้นต้องเป็นวิธีการเชิงกระบวนการที่สามารถสร้างสมรรถนะใหม่ขึ้นมาจากการบูรณาการทรัพยากรที่อยู่ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง (Delahaye, 2005)

มุมมองการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการ

ทุนมนุษย์หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์การนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นการพัฒนาผู้ประกอบการนั้นต้องอาศัยแนวคิดศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ที่มองคนเป็นสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น และคนคือ “ทุน” (Human Capital) ที่สามารถสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ

การพัฒนาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ของผู้ประกอบการส่งผลต่อโครงสร้าง หรือวิธีการระบุความเป็นผู้ประกอบการโดยตรงเนื่องจากปัจจัยของกระบวนการจัดสร้างกลยุทธ์ (Strategy-Making Process: SMP) เกิดจากการรวมกันของหลายกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยกระบวนการเหล่านี้แสดงถึงวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ระบบค่านิยม (Shared Value System) และวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ที่มีความแตกต่างกัน (Hart, 1992)

Lumpkin และ Dess (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยปัจจัยแรกคือ ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) ได้รับแนวคิดจาก Miller ที่ว่า “เอาชนะ คู่แข่งขันในลักษณะเชิงรุก” (Beating competitors to the punch) (Miller, 1983) โดยคำจำกัดความขององค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ ได้อ้างถึงคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในตลาด (Zhou. and Li, 2009) และปัจจัยที่สองคือ แนวโน้มสู่ความเป็นอิสระ (Tendency Toward Independent) หรือการกระทำที่เป็นอิสระ (Autonomous Action) (Lumpkin & Dess, 2005) กล่าวคือ องค์กรควรฝึกฝนในเรื่องของความตั้งใจที่จะแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ (Tajeddini, 2010) ระบบการปกครองในลักษณะของการแบ่งระดับชั้น และระเบียบสังคมในองค์กรไม่สนับสนุนกิจกรรมการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ (Scott, 2008) ดังนั้นผู้ประกอบการควรสนับสนุนในเรื่องของความเป็นอิสระ (Autonomy) ของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรที่ประกอบไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ ด้วย (Rhee, Park. & Lee, 2009)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับมิติด้านเวลา ซึ่งจากแนวคิดการแข่งขันด้านเวลา (Time-based Competition) คือ การลดย่อเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญในธุรกิจ โดยครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Harrison, Van & Skipworth, 2014) ซึ่งแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมของปัจจัยต่างๆ ซึ่งหากองค์กรใดสามารถเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่เป็นความสามารถขององค์กรได้ภายใต้สภาพแวดล้อมของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและแปรปรวนตลอดเวลา แสดงว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพในการสร้างความสามารถทางการตลาดเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นได้ (Eisenhardt & Martin 2000; Teece et al., 1997) ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการจึงต้องมีความเข้าใจหรือสามารถต่อยอดของความสามารถเดิมได้ในด้านต่างๆ อาทิ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของคุณค่าที่เกิดขึ้นภายในห่วงโซ่นั้นๆ การจัดการในศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นต้น ผู้ประกอบการจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์ประกอบเพื่อต่อยอดความสามารถเดิมคือ การจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัต การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และการยกระดับรูปแบบการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัต

เกิดจากกระบวนการทำงานที่มีวิธีจัดการเปลี่ยนแปลงไป อาทิ รูปแบบการทำงานที่เป็นลำดับ (Sequential) หรือเป็นลักษณะการทำงานที่มีความต่อเนื่อง โดยการสร้างคุณค่าที่เกิดขึ้นภายในห่วงโซ่นั้น ต้องเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน (Parallel) มีการเชื่อมโยงทั่วทั้งอุตสาหกรรม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ อุตสาหกรรมธนาคาร จากที่มีการทำธุรกรรมข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross Selling) ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็น บริการธุรกรรมทางการเงินแบบครบวงจร (Universal Banking) (ฉัตรชัย ธนาฤดี, 2556)จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นนั้น อาจเกิดจากความตั้งใจของผู้บริหารสูงสุดในการใช้เครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่กับองค์กร (Christensen & Michael, 2003; Darrell, 2015) อาทิ การพลิกโฉมธุรกิจไปสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation Labs) การบริหารเวลาขององค์กร (Organizational Time Management) การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เป็นต้น

การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ

การจัดการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและความรู้ เริ่มมีบทบาทและความสำคัญมากโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-based) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547) การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกให้ความสำคัญ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มผลผลิต และนวัตกรรมขององค์กร (Freeze, 2006; Plessis, 2007; Quintas, 2002) ผู้ประกอบการควรสร้างการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยอาศัยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation program) หรือ การสร้างชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) โดยเน้นการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นเองจากตัวองค์กรเอง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบพลวัตขององค์กรนั้นต้องอาศัยความรู้ในตัวบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management Capability: KMC) อย่างมีประสิทธิภาพ

การยกระดับรูปแบบการแข่งขันของธุรกิจ

เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อการกระจายสินค้า การบริการอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว การบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม อาจตั้งเป็นฝ่ายงานที่

รับผิดชอบอย่างครบวงจร อาทิ เช่น การลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่ต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งอาจเป็นการประสานงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อลดข้อจำกัดด้านการลงทุนของผู้ประกอบการโดยการพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างสถานประกอบการร่วม (Co-location) เป็นการใช้ทรัพยากรและรูปแบบการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกัน (Qiao, Ju, & Fung, 2014) ลักษณะของความร่วมมือในเครือข่ายธุรกิจกับประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นต้องอาศัยองค์ประกอบหรือส่วนสนับสนุนที่เป็นทั้ง ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ คู่ค้า หน่วยประสานงาน และองค์การด้านการวิจัยและพัฒนา (Zeng, Xie, & Tam, 2010) ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อยกระดับความสามารถของความคิดสร้างสรรค์ด้วยการแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก (Antikainen, Mäkipää & Ahonen, 2010)

ดังนั้นการศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในแต่ละระยะ (Stage) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติการแข่งขันกับการสร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์กับบริบทภายในองค์กร และยังเป็นพลังหรือเงื่อนไขสำคัญที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย (ฉัตรชัย ธนาฤติ, 2556; Ruiz & Tortella, 2007)

แนวคิดการยกระดับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม

ผู้เขียนได้ให้ความสำคัญในมิติของการอธิบายของทฤษฎีเชิงระบบและมีความเกี่ยวข้องกับข้อจำกัด ซึ่งมุมมองของกระบวนการให้เป็นไปตามที่องค์กรได้กำหนดเพื่อสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) และความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัวและไม่มีสูตรสำเร็จ ทรรศนะผู้เขียนมองว่าแนวคิดของ Minzberg เป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น โดยไม่มีการมองว่า กลยุทธ์ไม่ได้ถูกให้ความหมายเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ใดสิ่งหนึ่งในมุมมองของ 5Ps ที่ประกอบไปด้วย (1) แผน (P=Plan) (2) แบบแผน (P=Pattern) (3) ตำแหน่ง (P=Position) (4) กลวิธี (P=Ploy) และ (5) มุมมองในอนาคต (P=Perspective) ดังนั้นการตีความของความหมายกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับบริบทเพื่อทำให้ได้แนวทางการประสบความสำเร็จและเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการพัฒนาให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์แนวคิดด้านกลยุทธ์จึงเป็นหนึ่งในแนวคิดด้านการจัดการเพื่อพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน (Collins & Porras, 1991) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันต่างๆ ที่พัฒนาจากการนิยามความหมายของกลยุทธ์ข้างต้น เพื่ออธิบายความสำคัญทางด้านแนวคิดเพื่อเกิดเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ได้ (พิชิต เทพวรรณ 2554; Armstrong, 2009; Analoui, 2007) ดังนี้

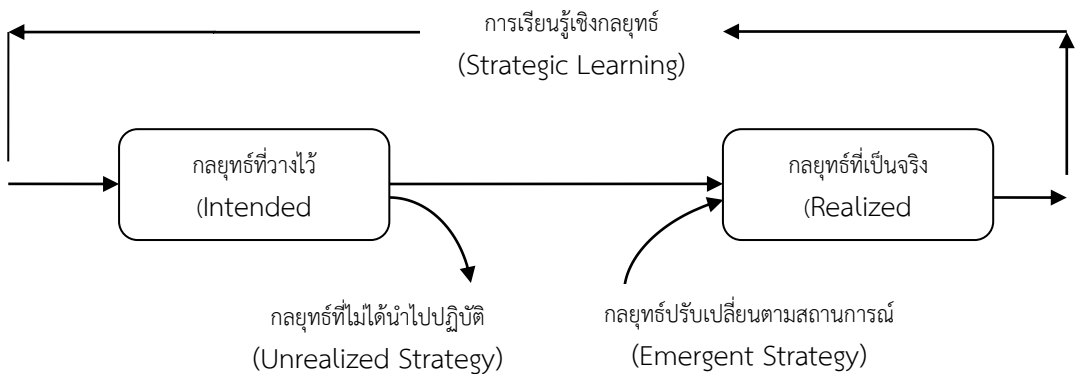
ตารางที่ 1 ประเภทของแนวคิดด้านกลยุทธ์

แนวคิด	รายละเอียด/เป้าหมาย	นักวิชาการ
1.กลยุทธ์การแข่งขัน ทั่วไป (Generic Strategies)	เกิดจากการสร้างคุณค่าทั้งในตัวสินค้าและบริการ รวมทั้งตัว ลูกค้าเอง และต้องระบุถึงตำแหน่ง (Position) ทางกลยุทธ์ซึ่ง เป็นบทบาทสำคัญต่อการสร้างการรับรู้ตนเอง โดยกลยุทธ์ใน รูปแบบที่กล่าวถึงนั้นมี 3 ประเภท คือ - กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน - กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง - กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะ	Porter (1991)
2.กลยุทธ์ที่เหมาะสม (Strategic Fit)	เป็นความสอดคล้องของความสามารถหลัก (Core Competency) ผนวกกับสินทรัพย์ โดยคำนึงถึงโอกาสทางธุรกิจ ที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ - ความเหมาะสมภายนอก (External Fit) - ความเหมาะสมภายใน (Internal Fit)	Analoui (2007)
3.กลยุทธ์แบบตั้งใจ (Strategic Intent)	เป็นแนวคิดที่อยู่บนหลักการของการมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Orientation) ในระยะยาว ประกอบไปด้วย เป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งกำหนดกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถหลักของธุรกิจ(Core Competencies)	Dess&Miller (1993)
4.กลยุทธ์การจัดสรร ทรัพยากร (Resource-based Strategy)	เป็นแนวคิดการแข่งขันที่ขององค์กร โดยใช้ความสามารถของ องค์กรในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่และใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิผล ก่อให้เกิดคุณค่า เป็นทรัพยากรที่หายาก คู่แข่งไม่ สามารถเลียนแบบได้และมีความสามารถที่ทดแทนไม่ได้	Barney (1991); Hart (1995)
5.กลยุทธ์ mass customization	เป็นแนวคิดที่อยู่ระหว่าง 2 มิติ คือการผลิตขนาดใหญ่ (Mass) และการตอบสนองลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ซึ่ง สามารถตอบสนองลูกค้าที่ต่างกัน ในฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ แต่สามารถผลิตปริมาณมากในเวลาเดียวกัน	Pine (1993); Hart (1995,1996)
6.กลยุทธ์เชิงรุกและเชิง รับ (Offensive Strategy & Defensive Strategy)	ความพร้อมของเวลาและทรัพยากรมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจ ในการเลือกกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์เชิงรุกต้องใช้ทรัพยากรเป็น จำนวนมาก แต่กลยุทธ์เชิงรับสนใจเรื่องการนำจุดอ่อนของคู่แข่ง มาปรับปรุงให้ดีขึ้น	Vasconcellos (2005)
7.การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	แนวคิดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดในระยะยาวเพื่อการ เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางตามเป้าหมาย และเป็นชุดของ การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการ ควบคุม	Pearce & Robinson (2005)

ที่มา: ปรับปรุงจาก พิชิต เทพวรรณ. (2554) และ ผู้วิจัย

จากแนวคิดกลยุทธ์ที่แสดงในตารางที่ 1 นั้นในมุมมองด้านการพัฒนาผู้ประกอบการนั้น แนวคิดเหล่านี้จะถูกสร้างหรือยกระดับความสามารถได้นั้นต้องอาศัยการบริหารจัดการขององค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Corporate and Business Transformation) ซึ่งปัจจัยที่ผลักดันเพื่อพัฒนานั้นต้องเป็นทั้งสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Landscape) และ สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Landscape) ผู้ประกอบการจึงต้องมีความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งนี้อาจต้องพิจารณาในมิติด้านเวลาที่สอดคล้องกับมิติความท้าทายในปัจจุบัน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999)

การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีความพร้อมภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ นั้น องค์กรต้องมีรูปแบบกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่สามารถจัดการกับทรัพยากรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยยกระดับผลการดำเนินงานให้มีศักยภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Mintzberg & Waters, 1985) ดังเช่นงานวิจัยของ Baath และ Wallin (2014) ที่ศึกษาการปรับตัวของกลุ่มบริษัทที่มีการเติบโตสูงของประเทศสวีเดน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การยกระดับกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ในรูปแบบพลวัต (Dynamic Strategy Development) และ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) โดยที่ผู้วิจัยดังกล่าวให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากในธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตที่สูงนั้นต้องพบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนสูงเช่นเดียวกัน ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นรูปแบบการเรียนรู้ในรูปแบบวงจรสองชั้น (Double-loop Learning) ที่เป็นลักษณะของการเรียนรู้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ กิจกรรม หรือประสพการณ์ ให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการเชิงกลยุทธ์และเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาเพื่ออนาคตดังรูปที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการรวมกันของการสร้างกลยุทธ์ และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
ที่มา: ดัดแปลงจาก Mintzberg & Waters (1985) และ Baath & Wallin (2014)

ดังนั้นความเป็นพลวัตของกลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ (Intended Strategy) กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Emergent Strategy) และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) ซึ่งพัฒนาจากการบูรณาการงานวิจัยของ Mintzberg & Waters (1985) ดังนั้น กลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม คือ “การยกระดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบพลวัตหรือความสามารถที่ทำให้กระบวนการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนา

องค์การให้มีความพร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ”โดยที่อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ (Intended Strategy)

เป็นแนวคิดที่มีการวางแผนขององค์การตั้งแต่การตรวจสอบหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม และมีขั้นตอนของการวิเคราะห์ทรัพยากรใหม่ เพื่อกำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจ (Sneddon et al., 2009) ซึ่งการให้ความสำคัญทรัพยากรดังกล่าวขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Mishina et al., 2004) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม และการมุ่งเน้นกลยุทธ์เป็นสำคัญ (Chen et al., 2007; Nadkarni & Barr, 2008)

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Emergent Strategy)

เกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของการดำเนินของกลยุทธ์ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (Fuller-Love & Cooper, 2000) การใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนต้องมีการใช้ร่วมกับแผนงานที่ได้มีการกำหนดจากผู้บริหาร โดยต้องมีการวางระบบเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้โครงสร้างและแนวทางที่ชัดเจนจากเป้าประสงค์ (Moncrieff, 1999)

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning)

การเรียนรู้เป็นกระบวนการหลักของการป้อนข้อมูลเพื่อการวางแผนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำในระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะของการมีส่วนร่วมเพื่อการเปลี่ยนไปสู่นโยบาย (Fiol & Lyles, 1985) การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความเป็นพลวัตมากกว่าระยะอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องตอบสนองโอกาสทางธุรกิจได้ด้วยการเรียนรู้ตามบริบทของ ซัพพลายเออร์ ตัวแทนจำหน่าย ลูกค้า เป็นต้น (Moncrieff, 1999)

ตัวชี้วัดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

สำหรับตัวชี้วัดนั้นสามารถวัดได้ตามองค์ประกอบ โดยพัฒนาจาก Mintzberg & Waters (1985) โดยวัดได้จาก*กลยุทธ์ที่วางแผนไว้* ที่มีการกำหนดในรูปแบบแผนกลยุทธ์ของเป้าหมาย มีการปรับการจัดสรรทรัพยากรจากการลงทุนระยะยาวให้มีสัดส่วนการลงทุนระยะสั้น มีรูปแบบการติดตาม พิจารณา วิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อม *กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์* แผนสำรองมีการใช้ควบคู่กับแผนใหญ่ขององค์การ มีความยืดหยุ่นอย่างมีระบบไม่สูญเสียโอกาสและยังเติบโตได้อย่างยั่งยืน และ*การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์* มีการตอบสนองต่อความยืดหยุ่นความรู้ของกลยุทธ์ มีการสร้างความรู้จากบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์จากเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และกระบวนการสื่อสารความรู้ที่ได้จากการตัดสินใจของการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ไปใช้ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ

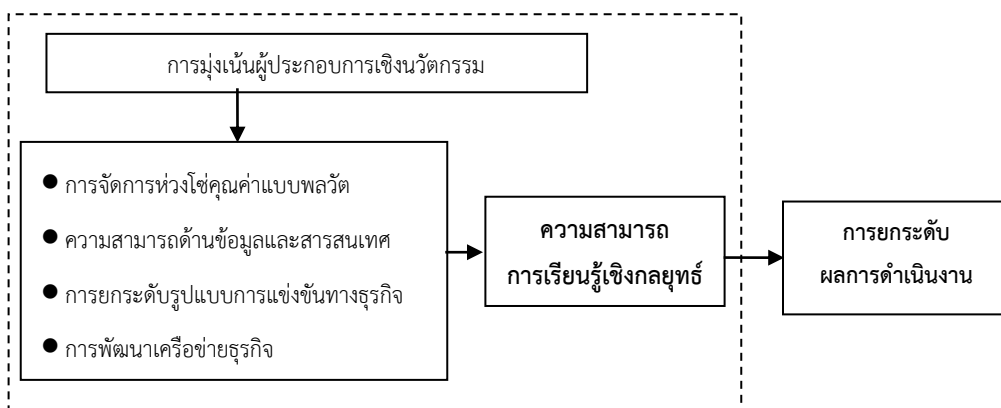
ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการ สำหรับมุมมองด้านทรัพยากรนั้นเป็นการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์การ (Wernerfelt, 1984) ซึ่งความสามารถเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Hamel & Prahalad, 1990; Moingeon & Edmondson, 1996) การศึกษาการยกระดับเชิงกลยุทธ์ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นพลวัตของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมมีความซับซ้อนและท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน แนวคิดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์จึงได้เปลี่ยนมุมมองเดิมที่มีอยู่ในปัจจัยด้านทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากร

ทั้งทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีเครือข่ายที่ดี ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นความสามารถขององค์การได้อย่างมีทิศทางด้วยกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยุทธชัย ฮารีบิน และคณะ, 2559) อีกทั้งต้องอาศัยกระบวนการเชิงพลวัตที่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์การ (Organizational Competencies) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญอันดับต้นๆ (Schlegelmilch et. al, 2003)

บทวิจารณ์และสรุป

จากการดำเนินธุรกิจในสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่เป็นไปในรูปแบบใหม่ของคู่แข่งหรือแม้แต่ปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของทรัพยากรที่ต้องยกระดับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการหรือองค์การจึงต้องสร้างมีความสามารถเฉพาะที่ตอบโจทย์ที่สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อให้เกิดเป็นสมรรถนะที่ต่อเนื่องและยังส่งผลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมทำให้สรุปได้ว่าพื้นฐานสำคัญของกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม คือ ผู้ประกอบการมีความเข้าใจของความสำเร็จในการทำมาหากินในการเปลี่ยนแปลงทั้งการจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัตที่ต้องมีการเชื่อมโยงข้ามอุตสาหกรรม การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้สำหรับกระตุ้นพนักงานให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของการนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจที่เน้นการผลิตสินค้าขึ้นมาแล้วขายให้ผู้บริโภคโดยตรง มูลค่าเศรษฐกิจจึงเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำซึ่งเป็นรูปแบบที่มีทางเดินแบบเส้นตรง มาสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีนวัตกรรมด้วยการลงทุนด้านการวิจัยเพื่อสนองความต้องการของตลาด อีกทั้งการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) เป็นวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกัน การศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการสร้างสมรรถนะใหม่ด้วยการสร้างความเข้าใจกับความท้าทายที่เกิดขึ้นผนวกกับความสามารถในการปรับตัวของทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพดังรูปที่ 3

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกล



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม

ที่มา: จากการศึกษา

สำหรับประเด็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมนั้นเป็นแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบหนึ่งที่มีมองกลยุทธ์เป็นกระบวนการโดยอาศัยการปรับตัวของทรัพยากรโดยเฉพาะมุมมองด้านทุนมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมนั้นมี 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบต้องมีความเป็นพลวัตเช่นเดียวกัน ซึ่งหากมองเป็นระบบความเป็นพลวัตจะเกิดขึ้นต่อเนื่องเมื่อมีการยกระดับจากอุตสาหกรรมหนึ่งไปสู่อุตสาหกรรมหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การยกระดับของผู้ประกอบการยางพาราจากอุตสาหกรรมกลางน้ำที่มีผลิตภัณฑ์เป็น กลุ่มธุรกิจไม้ยางพาราแปรรูป แผ่นวีเนียร์ (ไม้บาง) ไม้อัดประสาน แผ่นMDF แผ่น Particle Board และเชื้อเพลิง (พลังงานความร้อน) ไปสู่อุตสาหกรรมปลายน้ำ เช่น การแปรรูปผลผลิตจากยางเป็น เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ก่อสร้าง ไม้อัดและไม้บาง (Plywood & Veneer) ไม้ยางแปรรูป (Sawn Timber) เป็นต้นเพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศ

สำหรับตัวชี้วัดของการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์นั้นสามารถบูรณาการจากองค์ประกอบคือ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม การจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัต ความสามารถด้านข้อมูลและสารสนเทศ การยกระดับรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจ และการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจ แล้วการกำหนดในรูปแบบแผนกลยุทธ์ของเป้าหมายต้องมีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสม การลงทุนระยะยาวให้มีสัดส่วนการลงทุนระยะสั้น มีแผนสำรองที่ใช้ควบคู่กับแผนใหญ่ขององค์กร มีความยืดหยุ่นอย่างเป็นระบบ และมีการตอบสนองต่อความรู้ของกลยุทธ์ สำหรับผลลัพธ์คือ สมรรถนะใหม่ที่เกิดจากการบูรณาการความสามารถขององค์กร ดังนั้นการบูรณาการความสามารถดังกล่าวส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะใหม่ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้

เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรชัย ธนาฤดี. (2556). การสร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์เพื่อรองรับองค์การที่ซับซ้อนและเติบโตขึ้นตามสภาวะตลาดและเศรษฐกิจที่ท้าทาย. *For Quality Management*, 20(1), 37-40
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). *บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ = Organization and management*. นนทบุรี: จิงค์ป๊อเนด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ สุนันทา เสี่ยงไทย (2559). ความสามารถด้านเครือข่ายและความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารนักบริหาร*, 36(2), 79-88
- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. London: Thomson Learning.
- Antikainen, M., Mäkipää, M. & Ahonen, M. (2010). Motivating and Supporting Collaboration in Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100-119.
- Baath, S., & Wallin, L. (2014). *Dynamic Strategy in High Growth Firms: The importance and implication of dynamic strategy development in phases of high growth*. Retrieved December 11, 2016, from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A725222&dswid=-5370>.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Chen, M. J., Su, K. H., & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness–motivation capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- Christensen, C. M., and Michael E. R. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, J.C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 50(2), 117-137.
- Daniel, E. M., & Wilson, H. N. (2003). The Role of Dynamic Capabilities in E-Business Transformation. *European Journal of Information System*, 12(4), 282-296.
- Darrell, K. (2015). *Management Tools 2011 An Executive's Guide*. Bain & Company, Inc.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development Adult Learning and Knowledge Management. 2nd ed.* Australia: John Wiley and Sons Australia, Ltd.,
- Dess, G. & Miller, A. (1993). *Strategic Formulation and Management Action. 2nd ed.* New York: McGraw-Hill Book.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management*, 19(1), 147-156.
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841–857.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(2), 1105-1121.
- Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(October), 803-813.
- Freeze, R. D. (2006). Relating Knowledge Management Capability to Organizational Outcomes. Ph.D. Dissertation. Arizona State University.
- Fuller-Love, N., & Cooper, J. (2000). Deliberate versus emergent strategies: a case study of information technology in the Post Office. *International Journal of Information Management*, 20(3), 209-223.
- Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (1998). Profit pools: a fresh look at strategy. *Harvard Business Review*. May-June; 139-147.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67, 63–76.
- Harrison, A., Van, H. R., & Skipworth, H. (2014). *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain. 5th ed.* Harlow: Pearson
- Hart, C. W. (1996). Made to Order. *Marketing Management*, 5(2), 12–22.

- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Hart, S.L. (1992). An intergrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic management: Competitiveness and globalization: concepts and cases*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1179-1197.
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: SAGE Publications Ltd
- Moncrieff, J. (1999). Is Strategy Making a Difference?. *Long Range Planning*, 32(2), 273-276.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- Pearce, J. A., & Robinson, Jr. R. B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, Business Week. 9th Edition*. McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Pine, B. J. (1993). *Mass customization: the new frontier in business competition*. Boston: Mass Harvard Business School Press.
- Plessis, M. D. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Qiao, P., Ju, X., & Fung, H. G. (2014). Industry association networks, innovations, and firm performance in Chinese small and medium-sized enterprises. *China Economic Review*, 29, 213-228.
- Quintas, P. (2002). *Managing Knowledge in a New Century*. London: Sage Publication.
- Rhee, J.H., Park, T.Y. and Lee, D.H. (2009). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation, *Technovation*, 30(1)1-11.

- Roy, P. & Roy, P. (2004). The Hewlett Packard-Compaq Computers Merger: Insight from the Resource-Based View and the Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 5(1/2), 7-14.
- Ruiz, J., & Tortella, G. (2007). How strategy determines structure: The organizational history of the Banco. *Entrepriseset Histoire*, 48(Sep), 29.
- Savory, C. (2006). Translating knowledge to build technological competence. *Management Decision*, 44(8), 1052-1075.
- Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic Innovation: The Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132
- Scott, A.S. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shen, L. Y, Lu, W. S., Yam, C. H. M. (2006). Contractor key competitiveness indicators (KCI): a China study. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(4), 416-424.
- Sneddon, J. N., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. W. (2009). A Socio-Cognitive Perspective of Industry Innovation Initiatives. *Prometheus*, 27(3), 251-265.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation in innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2) 221-231.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7). 509-533.
- TNS Business Solutions UK. (2011). Dynamic Strategy Management. Retrieved July 7, 2016 from <http://www.topconsultant.com/articles/Dynamic%20Strategy%20Management.pdf>
- Vasconcellos, J. A. (2005). *Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage*. Harlow: Prentice Hall.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.
- Zhou, K.Z. and Li, B.X. (2009). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 1-8.