Research Article

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์กิจการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย

The Approach of Strategic Management and Organizational Competitiveness: Empirical Evidence from Thai Industrial Sector

Article History

Received: May 18, 2020
Revised: December 7, 2020
Accepted: December 8, 2020

ธัญญ์นิธิ จิรพัฒนาพรสิน
Thanniti Jiraphatthanaponsin

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ กิจการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 212 กิจการ เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน และผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารฝ่ายบัญชีเป็นผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบและวิธีปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะ รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร และค่านิยมร่วมขององค์กร และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน และการจัดคนเข้าทำงานด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

คำสำคัญ: *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ระบบและวิธีปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Faculty of Management Science, Udon Thani Rajabhat University
E-mail: thanniti.aa@gmail.com

Abstract

The purposes of this research were: 1) to confirm elements of strategic management and 2) to investigate the effect of strategic management and its dimensions on organizational competitiveness. The research sample consisted of 212 firms in Thai industrial sector selected by using a multi-stage random sampling method, and of which executives and accounting executives were key informants. Data were collected through a survey questionnaire, and analyzed using descriptive analysis, correlation analysis, confirmatory factor analysis and multiple regression analysis. The results revealed as following: 1) seven main elements of strategic management were strategy, systems, skills, style, staff, structure and shared values. Model of strategic management fit the empirical data, 2) strategic management positively affects organizational competitiveness at a 0.05 level of significance; and 3) system, staff, and style which were strategic management's dimensions have a positively influence on organizational competitiveness. All effects were significant at $p < 0.10$.

Keywords: *Strategic Management, Organizational Competitiveness, System, Style*

บทนำ

ในยุคปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การค้าเสรีที่ส่งผลต่อการขยายการค้า การลงทุน การพึ่งพาเทคโนโลยีและความรู้ระหว่างกัน การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และการขนส่งระหว่างประเทศ (Njue & Ongoto, 2018) ทำให้เกิดการสร้างโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการทั้งรายใหม่และรายเดิม ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อและทำธุรกรรมข้ามประเทศ และทำให้เกิดโอกาสทางเศรษฐกิจและธุรกิจใหม่ๆ อย่างคาดไม่ถึง ในการนี้ ธุรกิจขนาดใหญ่มากตัวอย่างเช่น บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือธุรกิจที่มีการลงทุนข้ามชาติ ส่วนใหญ่มักมีความพร้อมในการดำเนินงานสูง มีทรัพยากร ความรู้ กำลังคนและเทคโนโลยีที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้ธุรกิจขนาดเล็กกว่าหรือธุรกิจที่มีแหล่งเงินทุนภายในประเทศไม่สามารถเทียบเคียงได้ (Signori & Vismara, 2018)

ปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับตัวให้กิจการสามารถดำรงให้อยู่รอดได้และมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง (Buzatu, Pleșea, Iulian, & Valentin, 2019) ในการนี้ องค์กรเริ่มปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดรูปแบบการบริหารงานที่รัดกุมและพุ่งเป้ามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (Mumbe, & Njuguna, 2019) เป็นปัจจัยตั้งต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เมื่อนำมาควบรวมกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ตามบริบทการบริหารงานตามสภาพและสถานการณ์จริง จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และเทคนิคที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตกระบวนการเพิ่มผลกำไรสูงสุดและลดต้นทุนการผลิต (Libenth, 2017)

การจัดการเชิงรุกนับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง และแนวทางของการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (Putra, Syah, Pusaka, & Indradewa, 2019) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และคู่แข่งขันที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคามต่างๆ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร สถานะทางการเงิน เทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อที่จะหาจุดอ่อน และจุดแข็งในด้านต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งขันได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดย Srivastava and Verma (2012) ระบุว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรับรู้ถึงแผนและการดำเนินการขององค์กร

เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาวแก่องค์กร

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey's 7S Model) ได้มีการพัฒนาในต้นทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman ที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำงาน ได้นำเสนอแนวคิดการจัดแนวทางการศึกษาไว้ 7 ด้าน สำหรับตรวจสอบภายในองค์กรและจำเป็นที่จะต้องมีความใกล้ชิดกัน (Fajartriyani, Raharja, Dai, & Hardinata, 2019; Kaplan, 2005; Peters & Waterman, 1982) และมีการนำไปประยุกต์และปรับใช้กันอย่างกว้างขวางโดยนักวิชาการและองค์กรภาคธุรกิจทั่วโลก กรอบแนวคิดภายใต้ McKinsey's 7S Model คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานว่ามีข้อดีข้อด้อยหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขอย่างไร ซึ่งเป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ได้แก่ การจัดองค์กร (organizing) กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง (structure) ระบบและวิธีปฏิบัติงาน (system) การจัดคนเข้าทำงาน (staff) รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (style) และค่านิยมร่วมขององค์กร (shared value) (Chubbs, 2020; Qehaja, Kutllovci, & Pula, 2017) ให้สอดคล้องประสานกัน มีการจัดระเบียบภายในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดปฏิบัติ มีการนำปัจจัยมาจัดกระทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการจนทำให้บังเกิดผลผลิตจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร และมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิดของ McKinsey's 7S Model พบว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรภาคธุรกิจ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Njue and Ongoto (2018) พบว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรถูกขับเคลื่อนจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกำลังคน กลยุทธ์ทุกระดับ บทบาทของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วน Chubbs (2020) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ตาม McKinsey's 7S Model รายด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ และด้านกระบวนการของระบบการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการออกแบบองค์กร การดำเนินงาน และเพิ่มคุณภาพการบริการ

นอกจากนั้น Petkong (2014) พบว่า การบริหารจัดการตาม McKinsey's 7S Model กับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบและวิธีการปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและด้านค่านิยมร่วม โดยได้ระบุว่า องค์กรควรเน้นการจัดทำแผนการดำเนินงานที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องและชัดเจน ควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ มีระบบต่างๆ เพื่อรองรับการทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างระมัดระวัง รอบคอบ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสรรหา มีการฝึกอบรมและพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กรควรปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กรเคร่งครัด ส่วน Khunchuen (2014) พบว่า แนวทางการจัดการตาม McKinsey's 7S Model ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และ Nikhong (2017) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนที่วัดจากยอดขายและกำไร

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมายังขาดการเชื่อมโยงการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายของภาคธุรกิจที่ชัดเจนมากกว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน นอกจากนั้นการระบุเจาะจงในด้านของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้กิจการภาคธุรกิจไม่ล่าช้าในการระบุประเด็นสำคัญในการดำเนินการและได้ผลการดำเนินงานที่พุ่งเป้ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์กิจการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทยภายใต้ข้อคำถามที่ว่า 1) ปัจจัยใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างไร

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ 1) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกกิจการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทยเนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามวัตถุประสงค์ มีการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากร

อย่างครบถ้วน ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีขนาดใหญ่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อน มีบุคลากรและพนักงานจำนวนมาก มีโครงสร้างองค์กรหลายชั้น ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานที่หลากหลาย และมีการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมที่รุนแรงและเข้มข้น ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้รับสามารถเป็นประโยชน์ต่อในภาคธุรกิจที่มีขนาดเล็กและมีความซับซ้อนที่น้อยกว่าได้

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีองค์กร (organization theory) เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการจัดการองค์กร เมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจหลักการบริหารองค์กร ย่อมส่งผลให้การจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1) คือทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (classical theory) ยุคที่ 2) คือทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (neo-classical theory of organization) และยุคที่ 3) คือทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (modern theory of organization)

ทฤษฎีองค์กรยุคแรกหรือทฤษฎีสมัยดั้งเดิม มีหลักพื้นฐานในการจัดโครงสร้างและการพัฒนาเป็นกลุ่มเพียงอย่างเดียว สร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งแรงงานกันทำ นักคิดในทฤษฎีนี้เริ่มจาก Taylor (1914) ที่วางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ โดยนำวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน โดยการใช้การทดลองเป็นเกณฑ์เพื่อหามาตรการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมองว่าพนักงานต้องการทำงานเพื่อเศรษฐกิจด้านเดียว โดยละเลยการศึกษาถึงแรงจูงใจ อารมณ์และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน เพราะเชื่อว่าค่าตอบแทนในรูปตัวเงินจะชักจูงใจให้คนทำงานได้ดีที่สุด

ต่อจากนั้น Fayol (1949) ได้เสนอแนวปฏิบัติ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ (objective) คือ องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (specialization) คือ งานแต่ละตำแหน่งให้ปฏิบัติตามหน้าที่ 3) การประสาน (coordination) เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น 4) อำนาจหน้าที่ (authority) มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ และ 5) ความรับผิดชอบ (responsibility) ส่วน Gulick (1937) ได้กล่าวถึงหลักการบริหาร ว่าประกอบด้วย 1) การวางแผน (planning) เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการต่างๆ ในการทำกิจการนั้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 2) การจัดการองค์กร (organizing) เพื่อกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน 3) การจัดสรรและบริหารบุคลากร (staffing) เพื่อจัดหาและฝึกอบรมรักษาไว้ซึ่งสภาพการทำงานให้เป็นที่น่าพอใจ 4) การอำนวยการ (directing) หรือวินิจฉัยสั่งการในรูปของ ระเบียบ คำสั่ง 5) การประสานงาน (coordinating) คือ การประสานส่วนต่างๆ ของงานเข้าด้วยกัน 6) การรายงาน (reporting) คือ การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงการดำเนินงานเป็นไปอย่างไร ก้าวหน้าไปเพียงใด และ 7) การจัดทำงบประมาณ (budgeting) เพื่อวางแผนตรวจสอบและควบคุมทางการเงิน

ทฤษฎีองค์กรยุคที่สอง คือ ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ เป็นที่พัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา เน้นการรักษาด้านมนุษย์ พฤติกรรมศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างตามแบบแผน คิดตามหลักเหตุผล และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักได้รวดเร็วขึ้น ทฤษฎีนี้ให้ความสนใจที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น โดยคำนึงถึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกัน และเชื่อว่าแนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง คือ การประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันในองค์กร เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับว่าพนักงานในองค์กรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน โดยการให้สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นที่พึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญ และการที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

ทฤษฎีองค์กรยุคที่สาม คือ ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน เป็นการผสมผสานแนวคิดและหลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมกับสมัยใหม่ โดยรวมหลากหลายหลักการทางวิทยาการเข้าด้วยกันที่เรียกว่าสหวิทยาการ มุ่งเน้นการการวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ ตัวป้อนกระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ต้องมีการจัดการงานให้มีประสิทธิผล

เหมาะสมกับสถานการณ์ พยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรในแนวคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (adaptive) ตลอดเวลาทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ในการนี้ Farace, Monge, and Russell (1977) เสนอทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (structural functional theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ทฤษฎีระบบเข้ามาอธิบาย โดยกล่าวว่า องค์กร คือ ระบบที่มีคนอย่างน้อยสองคน มีความสัมพันธ์กันโดยมีปัจจัยนำเข้า (input) ผ่านเข้าไปและได้ผลลัพธ์ (output) ออกมา โดยมีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อการจัดการ (theory of management information system) ที่เน้นการรักษาความสามารถขององค์กรโดยผ่านกระบวนการของระบบข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความถูกต้องในการตัดสินใจแก่ฝ่ายบริหารโดยอาศัยการประมวลข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้สูง ทั้งนี้ ความสำคัญและความหลากหลายของพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ควรมุ่งให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจด้านการเงิน สิ่งจูงใจอื่นๆ และองค์กรควรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายใต้ทฤษฎีองค์กร (organization theory) เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร และมอบหมายงานแก่พนักงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Bartlett, 1996; Hanafizadeh & Ravasan, 2011; McKinsey, 1952; Ravanfar, 2015) ประกอบด้วยตัววัด 7 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรและการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 2) โครงสร้าง หมายถึง การจัดสายงานออกเป็นหมวดหมู่ตามสายการบังคับบัญชา มีระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางไว้ 3) ระบบและวิธีปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย และไม่มีข้อขัดแย้ง 4) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ทักษะ และความสามารถให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ 5) ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร โดยองค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง มีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และทักษะด้านใดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 6) รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการวางแผนลักษณะและวิธีการจัดการหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆ ความเป็นผู้นำการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การใช้เวลาและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และ 7) ค่านิยมร่วมขององค์กร หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรจะยึดถือร่วมกันตลอดเวลาและหวังให้เป็นองค์กรเกิดความสำเร็จจากวรรณกรรมในอดีต

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (organizational competitiveness) หมายถึง ความเหนือกว่าขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยจุดแข่งทางเศรษฐกิจของกิจการประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด การการเติบโตของยอดขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลิตภาพ (productivity) และกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นกว่าคู่แข่งขัน และมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นประกอบกับลูกค้ารายเก่ายังคงจงรักภักดีกับองค์กร (Lata, Boonlua, & Raksong, 2017)

นอกจากนั้น Yitmen (2011) ได้ระบุว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมีบทบาทสำคัญในการพัฒนามูลค่าเพิ่มและความสำเร็จของกิจการในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดย Porter’s theory (Porter, 1985) กล่าวว่า เครื่องมือที่มีความโดดเด่นและถูกนำมาประยุกต์ใช้มากที่สุด คือ การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายใน

อุตสาหกรรมเดียวกัน อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ลูกค้า ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และภัยคุกคามจากคู่แข่งขันรายใหม่ ประกอบกับกลยุทธ์การแข่งขัน ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง (differentiation) การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ (cost leadership) และการเจาะจงในตลาด (focus) สอดคล้องกับ Hofer, Eisl, and Mayr (2012) ที่กล่าวว่า การรักษายอดขายและการเติบโตของรายได้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น การติดตามการเคลื่อนไหวผลการดำเนินงานและนำมาใช้ในการวางแผนอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Njue and Ongoto (2018) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกำลังคน กลยุทธ์ทุกระดับ บทบาทของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีบทบาทในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร Chubbs (2020) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ การพิจารณาคัดเลือกพนักงาน โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์และกระบวนการของระบบการทำงาน ส่งผลกระทบทางบวกต่อการออกแบบองค์กรเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรและเพิ่มคุณภาพการบริการ Rani (2019) ระบุว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เพิ่มความสำเร็จตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ Nitchayaphon (2012) พบความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไร โดยระบุว่าประสบการณ์ของผู้บริหารเพื่อให้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น Khunchuen (2014) พบว่า การจัดการตาม McKinsey's 7S Model มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านความยืดหยุ่น ตามลำดับ นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการตาม McKinsey's 7S Model กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุนทั้งทางด้านยอดขายและด้านกำไร (Nikhong, 2017; Petkong, 2014) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำมาสู่สมมติฐานที่ 1-8 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านกลยุทธ์ส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงานส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

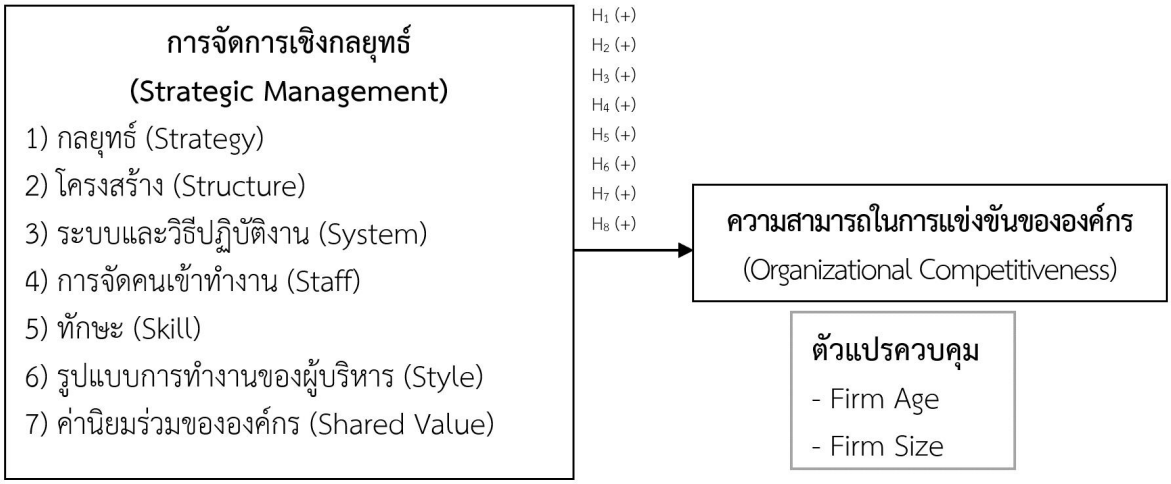
สมมติฐานที่ 5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดคนเข้าทำงานส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านทักษะส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมมติฐานที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วมขององค์กรส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กิจการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เนื่องจากกิจการในภาพรวมเป็นกิจการขนาดใหญ่ มีการลงทุนข้ามชาติ มีการใช้กำลังคนจำนวนมาก มีกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวนมาก มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานที่หลากหลายและมีโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้ จากฐานข้อมูลของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2562 พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 1,629 กิจการ โดยตัดกิจการที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนออก การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 321 กิจการ และใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi stage random sampling) โดยขั้นแรกสุ่มจากเขตพื้นที่ในการจดทะเบียนจัดตั้งโรงงาน โดยแบ่งตามภูมิภาค จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เมื่อคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก จึงได้ตัวอย่างในการวิเคราะห์ผลทั้งสิ้น 212 ตัวอย่าง อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 66.04 หน่วยในการวิเคราะห์คือผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารฝ่ายบัญชีซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และความหมายของตัวแปรที่ปรับใหม่ รวมถึงนำมาจากงานวิจัยในอดีต แบบสอบถามนั้นแบ่งเป็น 5 ตอน ตอนแรกเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วม ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งตอนที่ 3-4 ใช้แบบประเมินค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (5 points Likert's scale) เรียงลำดับจาก 1 (ระดับความสำคัญน้อยที่สุด) ถึง 5 (ระดับความสำคัญมากที่สุด) จำนวน 45 ข้อ ส่วนตอนที่ 5 เป็นการให้ข้อเสนอแนะ

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และ E-mail ได้รับแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตอบกลับ จำนวน 212 ชุด เพื่อป้องกันปัญหาความมีอคติในการตอบกลับ (non-response bias) และเพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนที่ดีของตัวอย่างทุกหน่วยในประชากร เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาหมดทุกชุด ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบลักษณะของกิจการของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตอบก่อน 106 ฉบับ และกลุ่มตอบหลัง 106 ฉบับ โดยใช้สถิติทีแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน (Independent sample t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่ม ในด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน ทุนจดทะเบียนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานงานในองค์กร รายได้เฉลี่ยต่อปี และสินทรัพย์รวมขององค์กร ผลการทดสอบความมีอคติในการตอบกลับพบว่า ลักษณะของกิจการกลุ่มตอบก่อนและตอบหลังไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า การวิจัยนี้ไม่พบปัญหาความมีอคติในการตอบกลับ (Armstrong & Overton, 1977)

การวัดค่าตัวแปร 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นตัวแปรอิสระ (independent variable) ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (strategy) ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน (system) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (staff) ด้านทักษะ (skill) ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (style) และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (shared value) ข้อคำถามที่ใช้วัดค่าตัวแปรนั้นพัฒนาจากคำนิยามศัพท์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้อคำถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท จำนวน 35 ข้อ 2) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (organizational competitiveness) เป็นตัวแปรตาม (dependent variable) ข้อคำถามที่ใช้วัดค่าตัวแปรนั้นพัฒนาจากคำนิยามศัพท์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อคำถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท จำนวน 10 ข้อ 3) ระยะเวลาในการดำเนินงาน (firm age) และขนาดของกิจการ (firm size) เป็นตัวแปรควบคุม (control variables) เนื่องจากตัวแปรทั้งสองมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยระยะเวลาในการดำเนินงาน (firm age) หมายถึง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มจดทะเบียน (0 = กิจการที่มีระยะเวลาในการจดทะเบียนน้อยกว่า 10 ปี 1 = กิจการที่มีระยะเวลาในการจดทะเบียนเท่ากับหรือมากกว่า 10 ปี) ทั้งนี้ งานวิจัยของ Lata (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของอายุกิจการ ซึ่งวัดจากจำนวนปีที่กิจการได้ดำเนินธุรกิจมาจนถึงปัจจุบัน โดยพบว่า อายุของกิจการมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการ โดยวัดขนาดของกิจการจากทุนจดทะเบียนในการดำเนินงาน โดยปรับเป็นตัวแปรหุ่น (dummy) (0 = น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100,000,000 บาท 1 = มากกว่า 100,000,000 บาท) นอกจากนั้น Lata and Ussahawanitchakit (2015) ยังพบว่า ขนาดของกิจการที่ถูกวัดโดยทุนจดทะเบียนหรือมูลค่าของสินทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร

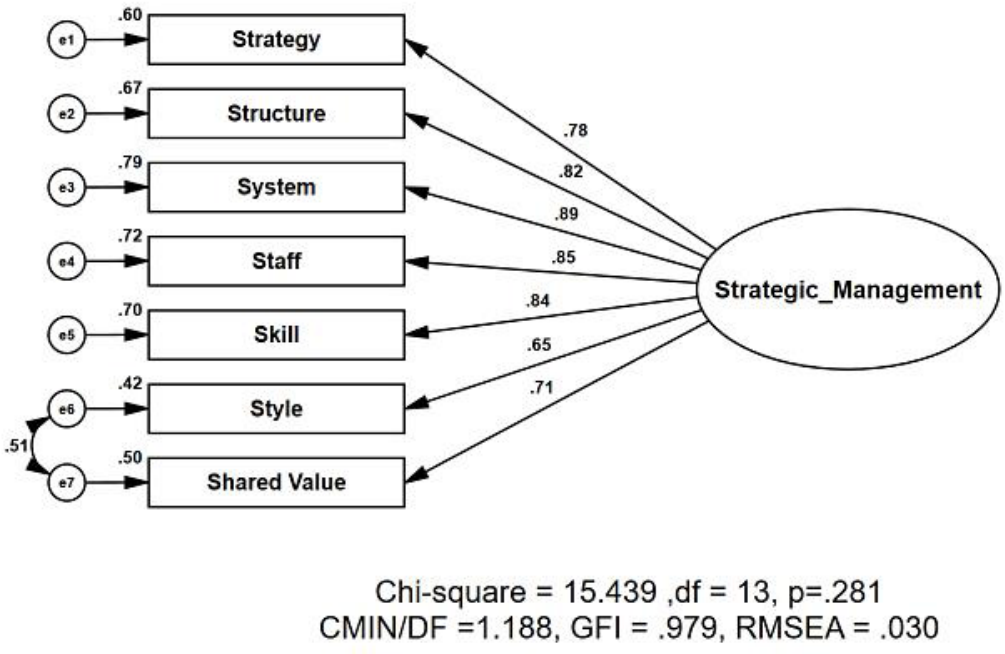
คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Consistency: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน พบว่า มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 ตรวจสอบคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ในลักษณะความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) ผลการทดสอบพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ของตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.650-0.888 ซึ่งมากกว่า 0.40 และอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) และตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยผลการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.855-0.974 ซึ่งมากกว่า 0.70 ตามเกณฑ์ที่รับได้ของ Nunnally and Bernstein (1994) ผลความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นเป็นไปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	n	items	IOC	Validity (Factor Loadings)	Reliability (Cronbach's Alpha)
การจัดการเชิงกลยุทธ์	30	35	1.00	0.650 - 0.887	0.974
1) ด้านกลยุทธ์	30	5	1.00	0.810 - 0.855	0.821
2) ด้านโครงสร้าง	30	5	1.00	0.792 - 0.886	0.874
3) ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน	30	5	1.00	0.750 - 0.888	0.889
4) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	30	5	1.00	0.793 - 0.880	0.865
5) ด้านทักษะ	30	5	1.00	0.783 - 0.878	0.870
6) ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	30	5	1.00	0.831 - 0.876	0.873
7) ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร	30	5	1.00	0.806 - 0.873	0.883
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	30	10	0.67 - 1.00	0.819 - 0.859	0.855

ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ผลการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงตามทฤษฎีของโมเดลการวัดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าความน่าจะเป็น (CMIN-ρ) เท่ากับ 0.281 มากกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (x^2/df) เท่ากับ 1.188 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.979 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.900 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.030 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.080 จึงสรุปได้ว่า สถิติทั้ง 4 ค่า ผ่านเกณฑ์ประเมิน ดังรายละเอียดในภาพที่ 2

ตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.650 - 0.887 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($p < 0.001$) สามารถเรียงน้ำหนักองค์ประกอบในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้จากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.887 ($R^2 = 0.786$) ด้านการจัดคนเข้าทำงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.848 ($R^2 = 0.719$) ด้านทักษะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.838 ($R^2 = 0.702$) ด้านโครงสร้าง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.819 ($R^2 = 0.671$) ด้านกลยุทธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.776 ($R^2 = 0.603$) ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.710 ($R^2 = 0.504$) และด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.650 ($R^2 = 0.422$)



ภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Validity (Factor Loadings)	Parameter Estimate		R^2	C.R.	p-value
		Standardized	Unstandardized	S.E.			
การจัดการเชิงกลยุทธ์	1) ด้านกลยุทธ์	0.776	1.000	-	0.603	-	-
	2) ด้านโครงสร้าง	0.819	1.217	0.094	0.671	12.905	***
	3) ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน	0.887	1.276	0.090	0.786	14.255	***
	4) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	0.848	1.277	0.095	0.719	13.481	***
	5) ด้านทักษะ	0.838	1.195	0.090	0.702	13.282	***
	6) ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	0.650	0.878	0.090	0.422	9.767	***
	7) ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร	0.710	0.980	0.090	0.504	10.837	***

Factor Loadings คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

C.R. คือ Critical Ratio

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการทดสอบสมมุติฐาน โดยตัวแปรมีลักษณะเป็นมาตรอันตรภาค (interval scale) (Hair et al., 2010) และสามารถเขียนความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นสมการทางสถิติได้ดังนี้

Equation 1: $OCN = \alpha_1 + \beta_1 SM + \beta_2 FA + \beta_3 FS + \varepsilon_1$

Equation 2: $OCN = \alpha_2 + \beta_4 S1 + \beta_5 S2 + \beta_6 S3 + \beta_7 S4 + \beta_8 S5 + \beta_9 S6 + \beta_{10} S7 + \beta_{11} FA + \beta_{12} FS + \varepsilon_2$

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 40-50 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 10-15 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 50,000 บาท ตำแหน่งผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารฝ่ายบัญชี ส่วนใหญ่อยู่อุตสาหกรรมการผลิตที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า 10 ปี มีทุนจดทะเบียนในการดำเนินงาน 50,000,000-100,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 200 คน และรายได้ขององค์กรรวมเฉลี่ยต่อปี คือ 100,000,000-500,000,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวม ($\overline{X}$ = 4.18, S.D.= 0.533) มีระดับความสำคัญในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความสำคัญในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.533) ด้านจัดคนเข้าทำงาน ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.685) และด้านโครงสร้าง ($\overline{X}$ = 4.10, S.D. = 0.677)

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในตารางที่ 3 มีทิศทางเดียวกันหรือเป็นบวก มีค่าเท่ากับ 0.661 ตามลำดับ ส่วนค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระในตารางที่ 4 อยู่ระหว่าง 0.497-0.762 ซึ่งส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่า 0.80 จากการตรวจสอบพบว่า ในสมการที่ 1 มีค่า VIF สูงสุด คือ 1.014 และสมการที่ 2 ค่า VIF สูงสุดคือ 3.692 ซึ่งน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2010) ดังนั้น จึงไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ในการทดสอบชุดสมการนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (OCN)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM)	อายุกิจการ (FA)	ขนาดกิจการ (FS)
$\overline{X}$	4.17	4.18	n/a	n/a
S.D.	0.375	0.533	n/a	n/a
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (OCN)	1			
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM)	0.611**	1		
อายุกิจการ (FA)	0.001	-0.043	1	
ขนาดกิจการ (FS)	0.053	-0.011	0.110	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
n/a คือ ค่าที่หาไม่ได้เนื่องจากเป็นตัวแปรหุ่น (dummy variable) ตัวแปรที่ถูกกำหนดให้มี 2 ค่า คือ 0 และ 1

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและมิติของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	OCN	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	FA	FS
$\overline{X}$	4.17	4.19	4.10	4.15	4.21	4.12	4.27	4.19	n/a	n/a
S.D.	0.375	0.586	0.677	0.655	0.685	0.649	0.615	0.629	n/a	n/a
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (OCN)	1									
ด้านกลยุทธ์ (S1)	0.433**	1								
ด้านโครงสร้าง (S2)	0.502**	0.618**	1							
ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน (S3)	0.555**	0.669**	0.762**	1						
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (S4)	0.535**	0.672**	0.663**	0.760**	1					
ด้านทักษะ (S5)	0.491**	0.649**	0.685**	0.727**	0.714**	1				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและมิติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ตัวแปร /	OCN	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	FA	FS
$\overline{X}$	4.17	4.19	4.10	4.15	4.21	4.12	4.27	4.19	n/a	n/a
S.D.	0.375	0.586	0.677	0.655	0.685	0.649	0.615	0.629	n/a	n/a
ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (S6)	0.510**	0.543**	0.497**	0.560**	0.548**	0.571**	1			
ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (S7)	0.516**	0.589**	0.565**	0.595**	0.596**	0.626**	0.732**	1		
อายุกิจการ (FA)	0.001	-0.043	-0.016	-0.075	-0.040	-0.067	0.009	-0.013	1	
ขนาดกิจการ (FS)	0.053	-0.037	0.059	-0.032	0.018	0.005	-0.082	0.004	0.110	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

n/a คือ ค่าที่หาไม่ได้เนื่องจากเป็นตัวแปรหุ่น (dummy variable) ตัวแปรที่ถูกกำหนดให้มี 2 ค่า คือ 0 และ 1

จากตารางที่ 5 ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1-8 ผลการศึกษาพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β_1 = 0.612, p < 0.01) ดังนั้น **สมมติฐานที่ 1** ได้รับการสนับสนุนเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงานส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (β_6 = 0.217, p < 0.05) **สมมติฐานที่ 4** ได้รับการสนับสนุนเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงานส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดคนเข้าทำงานส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (β_7 = 0.165, p < 0.10) **สมมติฐานที่ 5** ได้รับการสนับสนุนเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดคนเข้าทำงานส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนั้นยังพบว่า ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (β_9 = 0.196, p < 0.05) และ**สมมติฐานที่ 7** ได้รับการสนับสนุนเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ส่วน**สมมติฐานที่ 2 3 6 และ 8** ไม่ได้รับการสนับสนุนตามสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (OCN) (Model 1)	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (OCN) (Model 2)
ค่าคงที่ (α)	-0.276	-0.281
	(0.256)	(0.259)
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM) : H1	**0.612*** **	
	(0.055)	
ด้านกลยุทธ์ (S1) : H2		-0.058
		(0.083)
ด้านโครงสร้าง (S2) : H3		0.088
		(0.091)
ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน (S3) : H4		**0.217** **
		(0.105)
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (S4) : H5		**0.165***
		(0.094)
ด้านทักษะ (S5) : H6		0.001
		(0.092)
ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (S6) : H7		**0.196** **
		(0.084)
ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (S7) : H8		0.129
		(0.089)
ตัวแปรควบคุม		
อายุกิจการ (FA)	0.044	0.033
	(0.111)	(0.111)
ขนาดกิจการ (FS)	0.123	0.136
	(0.119)	(0.121)
F	**41.958**	**14.830**
R^2	**0.377**	**0.398**
Adjusted R^2	**0.368**	**0.371**
Maximum VIF	**1.014**	**3.692**

* p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 Beta coefficients with standard errors in parenthesis

สรุปผลและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบและวิธีปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะ รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร และค่านิยมร่วมขององค์กร โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 15.439, df = 1.118, p = 0.281, GFI = 0.979, RMSEA = 0.030) แสดงให้เห็นว่า การวิจัยนี้ให้การรับรององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบไปด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร และให้การยืนยันตัววัดของโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านทักษะ ด้านรูปแบบ ในทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bartlett, 1996; Hanafizadeh & Ravasan, 2011; McKinsey, 1952; Ravanfar, 2015)

นอกจากนั้น ผลวิจัยยังพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงานและด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 แสดงให้เห็นว่า การจัดการระบบและวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่สะดวกเรียบร้อย การจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงรูปแบบการทำงานของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในองค์กร ช่วยกระตุ้นให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่งขัน สร้างจุดแข่งทางเศรษฐกิจของกิจการ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตของยอดขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร และกำไรเพิ่มสูงขึ้น

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ระบุว่า แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพิ่มยอดขายและกำไร เพิ่มผลการดำเนินงานและศักยภาพทางการแข่งขัน ประสิทธิผลการบริหารงาน และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Chubbs, 2020; Khunchuen, 2014; Nikhong, 2017; Nitchayaphon, 2012; Njue & Ongoto, 2018; Petkong, 2014) ผลของงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้แก่องค์กรในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบและวิธีการปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน รวมไปถึงรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารที่มีความเฉพาะตัว และประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ในการนี้ ทฤษฎีองค์กรระบุว่า ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เข้าใจบริบทขององค์กร จัดการกำลังคนและทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม จัดโครงสร้างองค์กร ให้อำนาจหน้าที่ และมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับมีระบบงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนมีการจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มุ่งเน้นด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และนำแนวคิดทั้งสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่ม จึงอาจทำให้การค้นพบไม่ครอบคลุมและขาดความเป็นสากลจากแนวคิดของภาคส่วนธุรกิจอื่นๆ หรือจากประเทศอื่น นอกจากนั้น งานวิจัยนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกิจการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมไทยเท่านั้น ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างจากธุรกิจการบริการ พาณิชยกรรม และอื่นๆ จึงอาจมีความแตกต่างด้านการใช้ทรัพยากร กำลังคน กฎ ระเบียบข้อบังคับและกลยุทธ์ งานวิจัยในอนาคตจึงควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากกิจการในภาคอุตสาหกรรมอื่นหรือจากประเทศอื่น เพื่อทำการเปรียบเทียบหรือขยายผลการศึกษาต่อไป ทั้งนี้ การพิจารณาตัวแปรเชิงสาเหตุอื่นเพิ่มเติมอาจช่วยสนับสนุนงานวิจัยมากยิ่งขึ้น และควรปรับใช้วิธีการวิจัยอื่นให้เกิดความหลากหลาย โดยผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

References

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research, 14*(3), 396-402.

Bartlett, C. A. (1996). *McKinsey & company: Managing knowledge and learning.* Boston, MA: Harvard Business School.

Buzatu, A. I., Pleșea, D. A., Iulian, C., & Valentin, W. P. (2019). Managing organizations for sustainable business development: Interaction between VRIO framework and Mckinsey 7s framework. In R. Pamfilie, V. Dinu, L. Tăchiciu, D. Pleșea, & C. Vasiliu, (Eds.), *New trends in sustainable business and consumption 2019* (pp. 243-251). Bari: BASIQ.

Chubbs, K. M. (2020). *Healthcare organizational design strategies to improve performance* (Doctoral thesis, Walden University).

Fajartriyani, A. P., Raharja, S. J., Dai, R. M., & Hardinata, C. (2019). Strategic planning of Indonesian skincare clinics. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(3), 1-16.

Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing* (Vol. 1077). Reading. Mass, MA: Addison-Wesley.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management.* London: Pitman.

Gulick, L. (1937). Science, values and public administration. In L. Gulick, & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 189-195). New York, NY: Institute of Public Administration.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education.

Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems, 7*(4), 23-63.

Hofer, P., Eisl, C., & Mayr, A. (2012). *Performance measurement in internet companies.* Paper presented at the An Enterprise Odyssey: Corporate Governance and Public Policy —Path to Sustainable Future, Sibenik, Croatia.

Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership, 33*(3), 41-46.

Khunchuen, U. (2014). *Khwāmsamphan rawāng kānčhatkān čhet ‘ s mækkhinsī kap phonlakārọdam nœ̄n ngān khọ̄ng thurakit nam dūm nai čhangwat Maha Sarakham* [The relations of the McKinsey 7s management with drinking water business in Maha Sarakham province] (Master’s thesis, Rajabhat Maha Sarakham University).

Lata, P. (2020). The influences of participatory management and corporate governance on the reduction of financial information asymmetry: Evidence from Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(11), 853-866.

Lata, P., Boonlua, S., & Raksong, S. (2017). Kān̄truān̄tsop̣ choēng pračhak mo̍dēn tām sathān̄akān̄ khō̜ng konlayut rabop kān̄ watphon kān̄dān̄ noēn ngān̄ bǣp burān̄akān̄ : lakthān̄ čhāk bo̍risat čhotthabīan nai Talāt Laksap hǣng Prathēt Thai [An empirical investigation of a contingency model of integrated performance measurement system strategy: Evidence from Thai-listed firms]. *RMUTT Global Business and Economics Review, 12*(2), 47-68.

Lata, P., & Ussahawanitchakit, P. (2015). Management accounting system effectiveness and goal achievement: Evidence from automotive businesses in Thailand. *The Business and Management Review, 7*(1), 322-334.

Libenth, R. (2017). *Application of McKinsey 7S model approach in effective monitoring of revenue collection in TRA: Case of Kinondoni municipality* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

McKinsey, J. C. C. (1952). *Introduction to the theory of games.* New York, NY: McGraw-Hill.

Mumbe, J. R., & Njuguna, R. (2019). Strategic management practices and performance of small and medium-sized enterprises in Kitui County, Kenya. *Journal of Strategic Management, 3*(2), 30-45.

Nikhong, N. (2017). *Kān̄čhatkān̄ chœ̄ngkon yut læ phontop̣thǣn čhāk kān̄longthun khō̜ng thurakit rongrǣm nai phūnthī̄ čhangwat song khlā* [Strategic management and return on investment from hotel business in Songkhla provinces] (Independent study, Yala Rajabhat University).

Nitchayaphon, S. (2012). *Kān̄čhatkān̄ chœ̄ngkon yut læ phontop̣thǣn čhāk kān̄longthun khō̜ng thurakit rān̄ thōrasap mū thū nai phūnthī̄ sām čhangwat chāidǣn phāk tai (ya lā pattānī narāthiwāt)* [Strategic management and return on investment of mobile phone Business in the three southern border provinces (Yala, Pattani, Narathiwas)] (Independent study, Yala Rajabhat University).

Njue, C. M., & Ongoto, H. K. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3*(4), 124-149.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory.* New York, NY: McGraw-Hill.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.* New York, NY: Harper & Row.

Petkong, T. (2014). *Khwāmsamphan rawāng kānboṛihān čhet ‘ S kap prasitthiphon kānboṛihān khwāmsiang tām khwāmkhithen khoṇng khana kammakān læ čhaonāthī khoṇng sahakoṇ ‘oṃ sap khrū nai klum čhangwat roị kǣ sān sin* [Relationship between the McKinsey 7s framework and the risk management effectiveness according to the opinions of the board and officers of teachers saving and credit cooperative in the Roikaensarasin Provincial group] (Master’s thesis, Rajabhat Maha Sarakham University).

Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy, 5*(3), 60-75.

Putra, R. P., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. *Journal of Multidisciplinary Academic, 3*(3), 11-14.

Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65*(2), 585-600.

Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations: A conceptual overview. *Management, 14*(3), 205-218.

Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research, 15*(10), 6-12.

Signori, A., & Vismara, S. (2018). Does success bring success? The post-offering lives of equity-crowdfunded firms. *Journal of Corporate Finance, 50,* 575-591.

Srivastava, R. M., & Verma, S. (2012). *Strategic management: Concepts, skills and practices.* New Delhi, ND: PHI Learning.

Taylor, F. W. (1914). Scientific management: Reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review, 7*(3), 266-269.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Yitmen, T. (2011). Intellectual capital: A competitive asset for driving innovation in engineering design firms. *Engineering Management Journal, 23*(2), 1-16.