

ปัจจัยทุนมนุษย์และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัล

Human Capital Factors and Strategic Business Management with the Success of Business Organizations in the Digital Era

ปาริฉัตร แท่งเนื้อเหลือง (PARICHAT TAENGNUAEALUEANG)^{1*}ตระกุล จิตวัฒนากร (TRAKUL JITWATHANAKORN)²สยาม อัจฉริยประภา (SIAM ATCHARIYAPRAPA)³

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยทุนมนุษย์และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ โดยการสืบค้นและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความวิชาการ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปและตีความจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอตามวัตถุประสงค์ และผลการศึกษา พบว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ความสามารถพิเศษ ทักษะ ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ คุณภาพ และประสบการณ์ ส่วนการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกในการจัดการธุรกิจที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่ปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอย่างใกล้ชิด เนื่องจากองค์กรธุรกิจนั้นดำเนินการด้วยคนหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องใช้ทุนมนุษย์ในการดำเนินการ และการวัดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัลสามารถวัดด้วยแนวคิดการจัดการแบบสมดุล โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จที่เป็นตัวเงิน เช่น ความสำเร็จในการลดต้นทุนและสร้างรายได้กับผลกำไร และ (2) ความสำเร็จที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ การจัดการธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จของธุรกิจ

Abstract

This article aims to present the relationship between human capital factors and strategic business management with the success of organizational businesses. Data was gathered and analyzed by researching and collecting information from documents, academic articles, relevant research works, and summarizing and interpreting data from these sources to address the objectives and study results. The study found that human capital refers to the resources within the organizational personnel, including knowledge, expertise, special abilities, skills, wisdom, creative thinking, judgment balance, and experience. Strategic business management is the process of selecting appropriate options for

¹ คณะศิลปศาสตร์ สาขาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (Program in Business and Human Capital Development, Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University) E-mail: Parichat.taen@northbkk.ac.th

² คณะศิลปศาสตร์ สาขาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (Program in Business and Human Capital Development, Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University) E-mail: Trakul.ji@northbkk.ac.th

³ คณะศิลปศาสตร์ สาขาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (Program in Business and Human Capital Development, Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University) E-mail: siam.at@northbkk.ac.th

* Corresponding e-mail : Parichat.taen@northbkk.ac.th

managing the business to achieve objectives. Human capital and strategic business management factors are closely related to the success of the business organization, as the organization operates with people or human resources that require human capital for operations. The success of a digital-era business organization can be measured using a balanced scorecard and separated into 2 types of success: (1) Financial success, such as success in reducing costs and generating income and profits. (2) Non-financial success, such as customer satisfaction, and success in developing personnel in the organization

Keywords: Human Capital, Business management, Strategic management, Business success.

วันที่รับบทความ 9 ตุลาคม 2566 : วันที่แก้ไขบทความ : 20 ธันวาคม 2566 วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 21 ธันวาคม 2566

1. บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่การสื่อสารไร้พรมแดน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ส่งผลให้สังคมโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว กล่าวคือ เศรษฐกิจและสังคมถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และยังส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเต็มไปด้วยทั้งแรงกดดันและการแข่งขันที่รุนแรง เพราะไม่ใช่มีเพียงธุรกิจประเภทเดียวที่ดำเนินการอยู่ หากแต่ยังมีธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งอาจจะมีทั้งที่เหมือนหรือแตกต่างและเมื่อการดำเนินธุรกิจไม่ได้มีเพียงธุรกิจเดียว ระบบที่ประกอบไปด้วยธุรกิจมากมายนี้จึงถูกเรียกว่า “ระบบอุตสาหกรรม” และมีการแข่งขันกันระหว่างธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Michale E. Porter (1990) อธิบายไว้ว่า ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นแรงกดดันในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจภายในระบบอุตสาหกรรมนั้น มีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านคู่แข่งทางธุรกิจรายใหม่ ปัจจัยด้านคู่แข่งภายในธุรกิจที่มีอยู่เดิม ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขาย วัตถุดิบ ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และปัจจัยด้านสินค้าทดแทน (Mullika Tonsorn, 2012) ซึ่งยังไม่รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ภายในตัวองค์กรธุรกิจเอง ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การขายสินค้า การให้บริการ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล และการดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบอุตสาหกรรมดังที่กล่าวมานั้น องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานไปตามสภาพของการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับแสวงหากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจ หรือ การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้วางแผนการจัดการจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานในแต่ละส่วนของธุรกิจนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าองค์กรธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่รัดกุมเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อนำมาสู่การปฏิบัติแล้วอาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็อาจเป็นไปได้ หากบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจขาดความรู้และทักษะที่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญและถือเป็นต้นทุนในการขับเคลื่อนธุรกิจที่นอกเหนือจากต้นทุนทางการเงิน ซึ่งกล่าวได้ว่าบุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเปรียบเสมือนปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการนั่นเอง อาทิ ผลการวิจัยของ Sereya Tunngarnumit (2015) พบว่า บุคลากรในองค์กรจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน มีภาวะผู้นำซึ่งจะส่งผลไปยังความสำเร็จของธุรกิจ และในการขับเคลื่อนธุรกิจนั้น องค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ให้ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถพัฒนาทุนมนุษย์เหล่านั้นให้เกิด คุณค่าและนำมาสร้างคุณประโยชน์ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กรและระดับชาติ (Jamnean Jounstrakul, 2021) ดังนั้น องค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านทุนมนุษย์ด้วยเช่นกัน

จากความสำเร็จของการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และความสำคัญของปัจจัยทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัล บทความนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตามหลักเกณฑ์ของ Scott (1990; 2006) ประกอบด้วย (1) หลักความถูกต้อง คือ เป็นเอกสารที่มาจากแหล่งเชื่อถือได้ มีความต้องถูกต้อง สมบูรณ์ สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ตีพิมพ์ (2) หลักความน่าเชื่อถือ คือ เป็นเอกสารที่ปราศจากข้อผิดพลาดและการบิดเบือนข้อมูล (3) มีหลักความเป็นตัวแทน คือ เป็นเอกสารที่สามารถแสดงรายละเอียดแทนเอกสารประเภทเดียวกันได้ รายละเอียดสามารถเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรตัวอย่างได้ และ (4) หลักความหมายชัดเจน คือ เป็นเอกสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนัยสำคัญของการนำเสนอ ซึ่งจะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการด้านการพัฒนาธุรกิจ และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดสู่การทำวิจัยทางธุรกิจและการตลาดในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2. เนื้อหา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัล

ปัจจุบันโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) โดยชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมเริ่มได้สัมผัสกับการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) เริ่มคุ้นเคยกับการใช้ระบบสื่อสารข้อมูล คอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ (IT) ซึ่งเข้ามาอำนวยความสะดวกให้ทุกชีวิตอย่างไม่เคยมีมาก่อน โดยในยุคดิจิทัลนั้น พบว่าเกิดปรากฏการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ปรากฏการณ์การคุกคามทางดิจิทัล (Digital Disruption) และปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ อย่างชัดเจน และการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านสารสนเทศและการสื่อสารเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นปรากฏการณ์ Digital Disruption หรือ "การคุกคามทางดิจิทัล" ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจต้องระวัง ทั้งนี้เนื่องจากปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ได้แสดงให้เห็นว่าจะมีภัยคุกคามทางดิจิทัล และโอกาสเป็นอย่างมากที่สุดที่จะต้องเผชิญในองค์กรธุรกิจนั้น ๆ (Settapong Malisuwat, 2017) และเมื่อประเมินถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นพบว่า ทุกภาคส่วนของสังคมโดยเฉพาะผู้นำองค์กรธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ เพราะผู้บริโภคในยุคดิจิทัลอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้รับสารเชิงรุก (Active receiver) ที่สามารถเลือกรับข้อมูลข่าวสารได้ และยังเป็นผู้ชื่นชอบประสบการณ์แบบมีการตอบสนองได้ทันที และเป็นส่วนตัวมากขึ้นเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีสื่อสังคม (Social media), การเคลื่อนที่ (Mobility), การวิเคราะห์ (Analytic) และคลาวด์ (Cloud) หรือย่อว่า "SMAC" ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร และปฏิรูปความร่วมมือขององค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิต และการเกิดคลื่นลูกใหม่ในการดำเนินงานแบบดิจิทัล ซึ่งในบริษัทต่าง ๆ กำลังปฏิวัติธุรกิจโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ ระบบคอมพิวเตอร์เสมือนมนุษย์ และ Internet of Thing (IoT) ในอุตสาหกรรมทุกอุตสาหกรรม ดังนั้น องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างตกเป็นเหยื่อทางดิจิทัล และตามไม่ทันองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัลหรือองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว (Schwartz, 2001) อย่างไรก็ตามในอดีตที่ผ่านมาองค์กรที่มีความได้เปรียบด้านเทคโนโลยีก็อาจจะประสบความล้มเหลวได้เช่นกัน หากผู้บริหารเน้นเฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวโดยปราศจากทักษะ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Kane et al., 2015)

2.2 แนวคิดการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการกลั่นกรองสภาวะแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึงการวางแผน การดำเนินการธุรกิจและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็น

กระบวนการเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว (Boonlerd Yencongka, et al, 2006)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ คือ ช่วยให้ธุรกิจสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยให้สามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงปัญหา เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต และยังช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่าง รอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้ และลักษณะสำคัญของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ทำให้ต้องมีการ จัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์พอสรุปได้เป็น 2 ประการ คือ

- 1) สถานการณ์ปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น
- 2) สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

จากสถานการณ์ดังที่กล่าวมาทั้ง 2 ลักษณะนั้น ยิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทุนมนุษย์และ การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างชัดเจน เพราะบุคลากรในองค์กรธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าวจะต้องเป็นบุคลากรที่ มีต้นทุนทางปัญญา ทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระดับสูงเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ ของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับของกลยุทธ์ เช่นนี้จึงจะทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้

ระดับของกลยุทธ์ภายในองค์กรธุรกิจซึ่งดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีการแบ่งระดับทางการจัดการ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น ก็จะมีการจำแนกระดับกลยุทธ์เป็น 3 ระดับเช่นกัน กล่าวคือ

1) กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือระดับองค์กร (Corporate Strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในภาพกว้าง แสดงให้เห็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งก็คือการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางใน การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขยายตลาด การร่วมพันธมิตร เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่

1.3 กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคารเมื่อมีการเข้ามาของ FinTech ทำให้สาขาส่งส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้าง ธุรกิจหลักใหม่ การระบุนวัตกรรมใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะ พบบ่อยครั้งได้แก่ 5 กลยุทธ์ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อให้ สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้

2.2 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นกลยุทธ์สำหรับการสร้างความ แตกต่างด้วยการหา Positioning หรือตำแหน่งใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่หรือลงไปเล่นด้วยมากนัก เพื่อให้ดึงดูด ความสนใจและเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ได้

2.3 กลยุทธ์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวตาม ความต้องการของลูกค้าผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือออกแบบบริการให้สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเสมอ

2.4 กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) เป็นการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องขายทุกคนบนโลก แต่เลือกเฉพาะกลุ่ม ซึ่งข้อดีคือจะทำให้องค์กรของเรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างชัดเจน และไม่จำเป็นต้องแข่งกับองค์กรอื่นมากนัก

2.5 กลยุทธ์แบบผสม (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการประยุกต์รวมกันของ Cost Leadership และ Niche market ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ ดังนี้

3.1 ฝ่ายปฏิบัติการ (Implementation) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายงานฝ่ายการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

3.2 การตลาด (Marketing) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาตำแหน่งทางการตลาดของตราสินค้า และ เอกลักษณ์ตราสินค้า เพื่อให้เป็นหนึ่งในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน

3.3 การเงิน (Financial) กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไร้ที่พึ่งพอดต่ค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสในการแสวงหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีความเป็นกระบวนการมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหลัก: ภารกิจหลัก หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการดำเนินงานเพื่อความคงอยู่ขององค์กรโดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคม ลักษณะ การดำเนินงานที่สำคัญที่แตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างต่อตลาดเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินธุรกิจ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์: วัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนา วัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามรายการบังคับบัญชาในองค์กร โดยที่วัตถุประสงค์ที่ต้องกำหนดในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นวัตถุประสงค์ร่วมระดับบริษัท ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักกว้าง ๆ ระยะยาวของบริษัท

3. การพัฒนากลยุทธ์: กลยุทธ์ คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดที่องค์กรเลือกดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งให้มากที่สุด

4. การกำหนดนโยบาย: นโยบาย หมายถึง แนวปฏิบัติอย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

2.3 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

Amadeo & Boyle (2021) อธิบายไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจของความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ของแรงงานที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพ เช่น การศึกษา เป็นต้น การลงทุนในคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้สามารถก่อให้เกิดผลผลิตทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Kenton & Sonnenshein (2020) ได้กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรมหรือคุณลักษณะที่ไม่ได้บรรจุไว้ในงบดุลของบริษัท สามารถจัดประเภทได้ว่าเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจของประสบการณ์และทักษะของพนักงาน ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม ปัญญา ทักษะ สุขภาพ และปัจจัยอื่น ๆ ที่นายจ้างให้คุณค่า เช่น ความจงรักภักดีและความตรงต่อเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ยังถือว่าทุนมนุษย์เป็นการผสมผสานความรู้ ทักษะ นวัตกรรม และความสามารถของพนักงานแต่ละคนขององค์กรเพื่อทำงานที่มีอยู่ให้บรรลุผล

กล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยทางการผลิตอย่างหนึ่งที่เกิดจากตัวบุคคลที่ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการ ความรู้ ทักษะ นิสัย สังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคล รวมกันเป็นทุนมนุษย์ที่มีส่วนในการผลิตสินค้าและบริการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ทุนมนุษย์เป็นการรวมเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้เป็นทุน รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความสามารถพิเศษ ทักษะ ปัญญา การฝึกอบรม คุณพินิจ และประสบการณ์ รวมทั้งภูมิปัญญาส่วนบุคคลและส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป ทุนมนุษย์ หมายถึง ทุนของทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบไปด้วยทักษะที่สะสมมา ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพและทรัพย์สินส่วนบุคคลอื่นที่จับต้องไม่ได้ อาทิ สัมพันธภาพส่วนบุคคลในสังคม การได้รับการยอมรับในแวดวง ฯลฯ ที่จะทำให้นักคนนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้ (Gary S. Becker. 1964) นอกจากนี้แล้ว Boyte-White (2019) ยังอธิบายไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีความเป็นรูปธรรมที่มองเห็นหรือจับต้องได้น้อยที่สุด แต่มีส่วนช่วยเพิ่มมูลค่าไม่น้อยไปกว่าทุนประเภทอื่น ไม่ว่าจะเป็นทุนด้านลูกค้า ทุนทางโครงสร้าง ทุนทางสังคม ทุนทางเทคโนโลยี และทุนทางจิตวิญญาณ

การบริหารจัดการและการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้บริหารจัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีทุนมนุษย์อย่างชัดเจน เพราะทฤษฎีใด ๆ ก็คือชุดความรู้ที่อธิบายความหมายและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเด็นนั้นรวมทั้งการนำมาใช้ในการพยายามที่จะอธิบายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์นั้น (Thomas. 2017) และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและการปฏิบัติต้องกระทำควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009: 4) ทฤษฎีทุนมนุษย์มีผู้สร้างทฤษฎีอธิบายไว้มากมาย บทความนี้ขอนำเสนอสาระสำคัญเพียงบางส่วนของบางทฤษฎีพอสังเขป ดังนี้

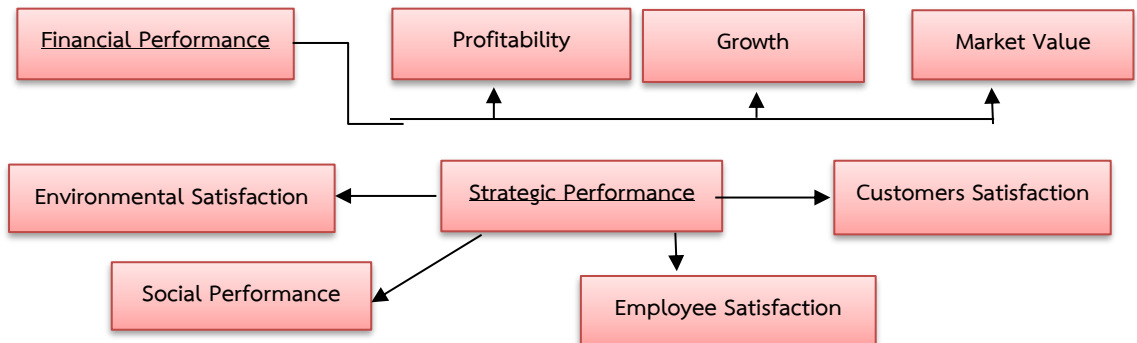
ทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Shultz, T. W. (1961) มีสาระสำคัญคือ การมองทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นความรู้ และทักษะที่บุคคลได้มาจากการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นรูปแบบของทุนและทุนชนิดนี้เป็นผลผลิตมาจากการตั้งใจลงทุนที่ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมา ในขณะที่ทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Gary S. Becker (1964) อธิบายว่า ทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการลงทุนโดยปัจเจกบุคคลในการศึกษาขึ้นไปถึงจุดที่ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาในรายได้ที่เพิ่มขึ้นเท่ากับต้นทุนที่ได้เข้าร่วมในการศึกษา ผลตอบแทนถือเป็นการตอบแทนทั้งส่วนตัวของปัจเจกบุคคลในรูปแบบของรายได้ที่เพิ่มขึ้น และมีผลต่อสังคมในส่วนรวมในรูปแบบของผลิตภาพที่เพิ่มสูงขึ้นอันเกิดจากการศึกษาที่ผู้คนได้รับสูงขึ้น ต่อมา Fitz-Enz, J. (2000) อธิบายไว้ว่า ทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่บุคคลนำมาสู่งานได้แก่ปัญญาพลั้่งที่ส่งผลให้การทำงานสำเร็จที่คนคิดเชิงบวกโดยทั่วไปความไว้วางใจได้และความผูกพัน ความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้ได้แก่ ความถนัดความสามารถในการจินตนาการความคิดสร้างสรรค์และอีกสิ่งหนึ่งที่มักจะเรียกว่าความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีทุนมนุษย์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การลงทุนในการศึกษาและการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้และทักษะและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของทุนมนุษย์นำไปสู่ผลที่ตามมาในการปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มผลิตภาพ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังที่กล่าวมา ทุนมนุษย์จะต้องได้รับการจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงจะทำให้ทุนมนุษย์เกิดการพัฒนาด้านเต็มศักยภาพ และการจัดการทุนมนุษย์ก็มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน

2.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจในยุคดิจิทัลหมายถึงผลลัพธ์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวัดจากผลการดำเนินงานของธุรกิจ จะประเมินผลจากการเปรียบเทียบกับเป้าหมายกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการพิจารณาจากหลาย ๆ มิติร่วมกัน ซึ่งในการพิจารณาความสำเร็จโดยประเมินจากผล การดำเนินการของธุรกิจ จะให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ร่วมด้วย (Singer and Edmondson, 2006; Connolly et al., 1980; Hitt, 1988; Zammuto, 1984) ซึ่งมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ การดำเนินการไว้ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านกลยุทธ์ของการดำเนินงานได้ ซึ่งดัชนีชี้วัดจะมีการวัดอยู่ 2 มิติด้วยกัน คือ มิติด้านการเงิน (Financial Performance) เช่น รายได้สุทธิ กำไรสุทธิ หนี้สิน สินทรัพย์รวม การเติบโตของ

ตลาด เป็นต้น และมีมิติด้านไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่นอกเหนือจากเรื่องการเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน สภาพสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นต้น (Venkatraman and Ramanujam, 1986; Rowe and Morrow, 1999)



ภาพที่ 1 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm Performance)

ที่มา: Venkatraman and Ramanujam, 1986; Rowe and Morrow, 1999

จากที่กล่าวมา พบว่า สิ่งที่น่ามาวัดหรือประเมินถึงความสำเร็จของธุรกิจสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการแบบสมดุล หรือ “Balanced Scorecard” ของ Kaplan & Norton ซึ่งเป็นการวัดผลในเชิงดุลยภาพและไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว เพราะเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร โดยที่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์แล้วแปลผลดังกล่าวลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละส่วน โดยที่ระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ โดยจะพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในขององค์กรธุรกิจ รวมถึงการพิจารณาถึงผลกระทบจากลูกค้าภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น และเมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว ระบบ Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบที่จากเดิมเป็นการทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมาไปสู่ระบบ การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร และด้วยแนวคิดดังกล่าว Balanced Scorecard (BSC) จะเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจและกลยุทธ์เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Kaplan & Norton, 1996a) การนำมาใช้เพื่อวัดความสำเร็จขององค์กรจะใช้ในการวัดและประเมินจาก 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
2. มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จากมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวัดผลความสำเร็จขององค์กรธุรกิจได้ ดังนี้

1. จากมุมมองด้านการเงินนั้น จะถูกนำมาใช้วัดผลด้านรายได้ของธุรกิจโดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสิทธิภาพของการลดต้นทุนการผลิต

2. จากมุมมองด้านลูกค้า จะถูกนำมาใช้วัดประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้า ในด้านความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจต่อราคา ความพึงพอใจต่อสถานที่จัดจำหน่าย และความพึงพอใจต่อแผนงานส่งเสริมการตลาด และจากมุมมองนี้ยังวัดผลความสำเร็จจากการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน

3. จากมุมมองด้านกระบวนการภายใน จะถูกนำมาใช้วัดและประเมินองค์กรธุรกิจในการบริหารจัดการภายใน เช่น การจัดแบ่งงาน การวางระบบการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

4. จากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะถูกนำมาใช้ในการวัดประเมินที่ตัวพนักงาน เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจ เป็นต้น

จากแนวคิดการจัดการแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard สามารถสรุปเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ความสำเร็จที่เป็นตัวเงิน และความสำเร็จที่ไม่เป็นตัวเงิน และการจะถือว่าธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องวัดความสำเร็จทั้ง 2 ด้าน

3. บทสรุป

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกในการจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัลที่เหมาะสม โดยอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว และเนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของธุรกิจในยุคดิจิทัลอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในอุตสาหกรรมและในระดับชาติและในตลาดโลกได้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในทุกมิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่ทุนมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความรู้ความชำนาญ ความสามารถ ความสามารถพิเศษ ทักษะ ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ คุณภาพ และประสบการณ์ ซึ่งจากที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากองค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัลนั้น ต้องดำเนินการด้วยคน ซึ่งจะต้องใช้ทุนมนุษย์โดยเฉพาะทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการวัดประเมินความสำเร็จของธุรกิจในยุคดิจิทัลสามารถวัดได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ความสำเร็จที่เป็นตัวเงิน และความสำเร็จที่ไม่เป็นตัวเงินและการวัดความสำเร็จของธุรกิจใด ๆ จำเป็นต้องวัดความสำเร็จทั้ง 2 ลักษณะ กล่าวคือ หากองค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัลวัดความสำเร็จเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง สิ่งนี้อาจจะนำไปสู่การประเมินสถานการณ์ทางธุรกิจที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

4. เอกสารอ้างอิง

- Amadeo, K. & Boyle, M. J. (2021). What Is Human Capital: Definition, Examples & Impact of Human Capital. **The Balance**. Retrieved May 24, 2021, from shorturl.asia/Nplwl:
- Becker, G. S. (1964). **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**. New York: National Bureau of Economic Research.
- Boyte-White, C. (2019). What are Some Examples of Different Types of Capital?. from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-are-some-examples-different-types-capital.asp>

- Connolly, T. , Conlon, E. J. , & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple constituencies approach. **Academy of Management Review**, 5(2), 211 – 217.
- Fitz-Enz, J. (2000). **ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance**. New York: AMACOM.
- Hitt, M. A. (1988). The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. **Management International Review**, 28(2), 28 – 40.
- Joungtrakul, J. (2021). **Human Capital: A Secret Weapon for Individual, Organization and National Development**. Bangkok: North Bangkok University.
- Kane, G. C. , et al. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2015(1), 1 – 25.
- Kaplan, R. S. , & Norton, D.P. (1996a). **The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kenton, W. & Sonnenshein, M. (2020). Human Capital. **Investopedia**. retrieved May, 25 2021, from shorturl.asia/zblQH
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press
- Rowe, W. G., & Morrow, J. L., Jr. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 16(1), 58 – 70.
- Scott. (1990). **A matter of record: Documentary sources in social research**. Cambridge: Polity press.
- _____. (2006). **Documentary research**. London: Sage.
- Sereya Tunngarumit. (2015). **Factors related to the success of small and medium enterprises in Prachuap Khili Khan Province** [Master' thesis]. Silpakorn University.
- Settapong Malisuwan. (2017). **The year of disruption**. Retrieved August 1, 2023, From <http://tct.or.th>.
- Shultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, 15(1), 1 – 17.
- Schwartz, E.I. (2001). **Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy**. New York: Broadway Books.
- Singer, S. J., & A. C. Edmondson. (2006). *When Learning and Performance are at Odds: Confronting the Tension*. Massachusetts: Harvard University.
- Thomas, J. E. (2017). Scholarly Views on Theory: Its Nature, Practical Application, and Relation to World View in Business Research. **International Journal of Business and Management**, 12(9), 231 – 240.
- Tonsorn, M. (2012). **Business strategy**. Bangkok: Expernet.
- Ulrich, D. , Allen, J. , Brockbank, W. , Younger, J. , & Nyman, M. (2009). **HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In**. New York: McGraw Hill.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, 1(4), 801 – 814.
- Yencongka, B. et al. (2006). **Strategic Management**. Bangkok: BK Publishing.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy of Management Review**, 9(4), 606 – 616.