

ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ตามบทบาทของการมุ่งเน้นตลาด

The Impact of Modern Entrepreneurial on Strategic Change Management Capabilities in Market Orientation

อภิชาต พิภาวกร^{1*}, วิโรจน์ เจษฎาอักษร²
Apichaya Pipawakorn^{1*}, Viroj Jadesadalog²
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย^{1*}, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร²
Faculty of Management, University of Thai Chamber of Commerce^{1*},
Faculty of Management Science, Silpakom University²
apichaya_pip@utcc.ac.th^{1*}, viroj_jade@hotmail.com²
*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding Author)

บทคัดย่อ

จากสถานการณ์โลก D-VUCA ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง มีความผันผวน ความไม่แน่นอน มีความซับซ้อน และคลุมเครือ ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่จะเป็นทางรอดของธุรกิจ ทำให้มองเห็นโอกาสในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ตลาดใหม่ หรือจากกระบวนการผลิตใหม่ มีแนวทางการจัดเทคโนโลยีใหม่ การสร้างความสำเร็จและการจัดการเพื่อการเติบโต การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ 2) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ 3) ด้านความสามารถในการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ โดยปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้คือ การมุ่งเน้นตลาดในส่วนของผลลัพธ์ ได้แก่ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งผลลัพธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน และประสิทธิผลการตอบสนองความต้องการลูกค้า ศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่างๆ อาทิ ตำรา บทความวิจัย บทความวิชาการ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ: ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่, ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์, การมุ่งเน้นตลาด

Abstract

In the dynamic and uncertain global environment of D-VUCA, new-age entrepreneurs play a critical role in business survival. They seize opportunities to start new ventures in emerging markets, develop innovative products/services, and adopt advanced technologies. This article examines the key factors contributing to the potential of these entrepreneurs: 1) Entrepreneurial characteristics, encompassing traits and attributes; 2) Entrepreneurial learning capabilities, involving knowledge acquisition and adaptability; and 3) Entrepreneurial networking abilities, emphasizing relationship building. Market orientation mediates these factors, impacting strategic change management, competitive advantage, financial and non-financial performance, and customer responsiveness. This research draws upon a comprehensive review of literature from diverse sources, offering practical insights for strategic management and guiding future empirical studies.

Keywords: Modern Entrepreneurial, Strategic Change Management Capabilities, Market Orientation

บทนำ

สถานการณ์โลกในปัจจุบัน สะท้อนบริบทของโลกธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้แนวคิดของ D-VUCA (Vidal, 2023) ที่การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (disruption) มีความผันผวน (volatility) ความไม่แน่นอน (uncertainty) ความซับซ้อน (complexity) และความคลุมเครือ (ambiguity) เกิดผลกระทบในด้านอุตสาหกรรมทางธุรกิจ ได้แก่ ผลกระทบจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ผลกระทบรูปแบบใหม่ของการประยุกต์ใช้และได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีในธุรกิจและสังคม ผลกระทบที่ก่อการของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั่วโลก ซึ่งขับเคลื่อนทั้งในเวทีตลาดผลิตภัณฑ์ ผลกระทบมาจากการดำเนินการของรัฐบาล กฎระเบียบ และสังคม ผลกระทบจากการก่อการร้ายทางไซเบอร์และการขโมยข้อมูลที่เป็นกรรมสิทธิ์ขององค์กร และด้านความยั่งยืนขององค์กร Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018)

องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับพลวัตเหล่านี้และตอบสนองระบบที่ซับซ้อน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำองค์กรที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ทันสมัย ผู้นำต้องพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของตน รวมทั้งเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้สามารถพลิกสถานการณ์ หรือสร้างโอกาสแสวงหาผลประโยชน์สู่องค์กร ในแต่ละสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ศักยภาพของผู้นำ จึงเป็นปัจจัยที่ชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์กร (Chotika and Krisada, 2018) ตรงกับการศึกษาของ Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018) ที่ว่านวัตกรรม (Innovation) ความสามารถแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) และความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นหัวใจสำคัญของนวัตกรรมการจัดการ ความสามารถแบบพลวัตจะเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาารูปแบบธุรกิจใหม่ นวัตกรรมต้องทำทั่วทั้งธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวทางสู่ความเป็นผู้นำทั่วทั้งบริษัท และควรผสมผสานไหวพริบของผู้ประกอบการและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งจะเคลื่อนไหวได้ทุกเมื่อเป็นเชิงรุก

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงต้องการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งทำการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่
2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Entrepreneurial Capability)

จากแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของ (Baron & Shane, 2008) ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Entrepreneurial Capability) หมายถึง ศักยภาพของผู้ประกอบการในการรับรู้โอกาส (Recognition of an Opportunity) มองเห็นโอกาสในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ (New Products or Services) ตลาดใหม่ (New Market) หรือจากกระบวนการผลิตใหม่ (New Production Process) มีแนวทางการจัดเทคโนโลยีใหม่ การสร้างความสำเร็จและการจัดการเพื่อการเติบโต การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางด้านการจัดการบุคลากร กระตุ้น จูงใจ และรักษา พนักงานที่มีคุณภาพสูงที่มีอยู่เดิมเอาไว้ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้ร่วมก่อตั้งธุรกิจ และการเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากการลงทุน เลือกใช้กลยุทธ์เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการดำเนินงานหรือผลกำไรมากที่สุดจากการประกอบการ

จากข้างต้นศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ มาจากคุณลักษณะของผู้ประกอบการหลายด้าน ดังนี้

1) ด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เกี่ยวข้องกับความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ค้นหาความเสี่ยง และเป็นเชิงรุกเหนือคู่แข่ง เพื่อโอกาสทางการตลาดใหม่ (Miller, D. 1983; Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005; Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009) ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk-taking) และศักยภาพการแข่งขัน (competitiveness)

2) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Entrepreneur's learning Capability) ผู้ประกอบการที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สู่การพัฒนาขีดความสามารถและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน จะสามารถในการสำรวจค้นหาสิ่งใหม่ (Explorative) และการแสวงหากำไร (Exploitative) อันเป็นกลไกการสร้างมูลค่าที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ ได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด (Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011).

3) ด้านความสามารถในการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ (Entrepreneur's networking Capability) ความสามารถของเครือข่ายเป็นความสามารถแบบพลวัตที่สร้างการพึ่งพาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Battistella et al., 2017) ความสามารถของเครือข่ายช่วยให้บริษัทต่างๆ เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ระบุโอกาส และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดย่อมที่มีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น ความสามารถของเครือข่ายอาจช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ประกอบการได้หลายวิธี (Lin & Lin, 2016; Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019) ประกอบด้วย 1) การวางแผนเครือข่าย (Network orientation) 2) การสร้างเครือข่าย (Network Building) 3) การรักษาความสัมพันธ์เครือข่าย (Network Maintenance) และ 4) การประสานงานเครือข่าย (Network coordination) Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019)

จากการศึกษาด้านศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ที่ผ่านมาพบว่า ศักยภาพภายในของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในตลาดส่งออกและพัฒนาในรูปแบบผู้ประกอบการ การสำรวจค้นหาสิ่งใหม่ และการแสวงหากำไร สร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011) จากการศึกษาของ Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019) พบว่า ความสามารถของแพลตฟอร์มดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของผู้ประกอบการขนาดเล็ก และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของเครือข่าย และการศึกษาของ Siyamtinah, H. S. (2016).

พบว่า ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ ถือเป็นปัจจัยสำคัญ มีผลต่อนวัตกรรมทางการตลาด ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 1 (Proposition 1): ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

นอกจากศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วนั้น การศึกษาของ (Baker and Sinkula, 2009) พบว่า องค์กรที่การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) จะสะท้อนถึงระดับที่การวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ของบริษัทขับเคลื่อนโดยข้อมูลลูกค้าและคู่แข่ง ที่ผู้ประกอบการจะสามารถวิเคราะห์คู่แข่งขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการตลาดที่มีความสร้างสรรค์ ส่งมอบสินค้าหรือบริการที่สร้างประสบการณ์อันน่าประทับใจ และเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการทำกำไร

ดังนั้นการมุ่งเน้นตลาด จึงแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการรวบรวมความต้องการของลูกค้าและเผยแพร่ข้อมูลลูกค้าและการตลาดที่ได้รับภายในองค์กรเพื่อตอบสนองตลาดอย่างทันทั่วถึง (Deshpande & Farley, 1999) องค์กรที่มีการมุ่งเน้นตลาด จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับการติดตามตลาดเป้าหมาย อันประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง และ 3) การประสานงานภายในองค์กร (Masa'deh et al., 2018) ทำให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้าเป้าหมาย เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรมจากลูกค้า คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมของตลาดภายนอก (Huang, S. K., & Wang, Y. L., 2011) จากการศึกษาเชิงประจักษ์ ได้ระบุว่าทิศทางของตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลที่ตามมาในระดับบริษัท ซึ่งรวมถึง ประสิทธิภาพทางการเงินและประสิทธิภาพทางธุรกิจ Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007) เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Samodra, E. W., Pasaribu, B., & Samosir, P. S. (2023) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตลาด มีผลโดยตรงในเชิงบวกต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพทางธุรกิจ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 2 (Proposition 2): การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability)

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการและแผนปฏิบัติการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยให้ความสำคัญในด้านนโยบาย วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร เพื่อพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร และการออกแบบปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรได้อย่างชัดเจน (Kippenberger, 2014; Zhang, Liang, & Fan, 2017) ประกอบด้วย 1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ศึกษาวิเคราะห์ประเมินผลกระทบ ดำเนินบริหารจัดการกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามทิศทางหลักขององค์กรที่วางแผนไว้ (Koch.J.et al, 2016) 2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์กร (Coercive Isomorphism) เพื่อให้อยู่รอดจากสถานการณ์ และแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Glebovskiy, 2019) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์กร จากกระบวนการที่กดดัน 3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance) เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กร ในการดำเนินกลยุทธ์ การวางแผนระยะยาวขององค์กร ความสมดุลเชิงกลยุทธ์จะถูกกำหนดเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่มีศักยภาพที่สามารถ เรียนรู้อย่างสมดุลกับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นซึ่งสามารถระบุได้โดยการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ในตลาดหรือตลาดใหม่ที่จะเข้ามา และทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้น โอกาส และภัย

คุณคามขององค์กร Bordum, A. (2010) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making) การรับรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารที่มีความรับรู้และเข้าใจ ถึงการเปลี่ยนแปลง จะมีแรงกระตุ้น มีการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กร สามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Moon & Rausch, 2009; Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016)

ข้อเสนอการวิจัยที่ 3 (Proposition 3): ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

การศึกษาของ (Pizzo, 2022) พบว่า ความเข้าใจภายในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น กระบวนการบริหาร จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความหมายและความเข้าใจร่วมกัน ให้โอกาสในการเติบโตแก่องค์กร (Kippenberger, 2014) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใช้ความสามารถทางสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ แทนการแข่งขันด้วยต้นทุนการผลิต วัสดุค้ำ และแรงงาน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการ นำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 4 (Proposition 4): ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

การตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response)

การตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR: Efficient Consumer Response) เป็นกลยุทธ์นวัตกรรมที่พัฒนาโดยอุตสาหกรรมร้านขายของชำสำหรับการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน Salmon, K. Associates (1993) ในการลดต้นทุนการดำเนินงานและการปรับปรุงการควบคุมสินค้าคงคลังภายในและระหว่างทุกระดับของช่องทางจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค ไปพร้อมๆ กับการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยผู้ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าปลายทาง

กลยุทธ์ ECR มุ่งเน้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสสำคัญสี่ประการในการปรับปรุงประสิทธิภาพ Hoffman, J. M., & Mehra, S. (2000) ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดประเภทร้านค้าและการจัดสรรพื้นที่เพื่อเพิ่มยอดขายประเภทต่อตารางเมตร การหมุนเวียนของเท้าและสินค้าคงคลัง 2) การกระจายสินค้าอย่างคล่องตัวจากจุดผลิตไปยังชั้นวางขายปลีก 3) การลดต้นทุนการซื้อและการส่งเสริมผู้บริโภค และ 4) ลดต้นทุนในการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

การเปลี่ยนแปลงในบริบททางธุรกิจทำให้การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นในการทบทวนตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในปัจจุบันเพื่อกำหนดตัวธุรกิจใหม่และช่วยให้สามารถแข่งขันภายใต้สิ่งใหม่ๆ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาตัวสร้างความแตกต่างของคุณค่า ทำให้ธุรกิจได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Demil and Lecocq, 2010) การนำเสนอคุณค่าแบบพลวัต ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในเงื่อนไขทางธุรกิจพื้นฐานเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากกลุ่มตลาดเป้าหมายเดิมเปลี่ยนไปจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายกลุ่มตลาดใหม่ (Foss and Saebi, 2017) ซึ่งสะท้อนผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เช่น ผ่านตลาดใหม่เพิ่มบริการ ผ่านการเข้าซื้อกิจการหรือการพัฒนาช่องทางหรือเทคโนโลยีโดยความร่วมมือกับพันธมิตร เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อพัฒนาธุรกิจบริการ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า Holtström, J. (2022) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nguyen, H. K. (2022) พบว่า ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพของสินค้า บุคลากร ความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก เป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับผู้จัดการซูเปอร์มาร์เก็ตที่ต้องการพัฒนากลยุทธ์และใช้มาตรการเพื่อปรับกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพทางธุรกิจที่ดีที่สุดและหลีกเลี่ยงศักยภาพ ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของ

บริษัท นอกจากนี้ ผลการศึกษาเป็นข้อมูลอ้างอิงอันมีค่าสำหรับนักวิจัยในสาขาการบริการลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และพฤติกรรมของลูกค้า ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 5 (Proposition 5): ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการลูกค้า

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

งานวิจัยของ Porter ในปี 1985 เป็นครั้งแรกที่ใช้คำว่า ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การครอบครองคุณค่าที่แตกต่าง ซึ่งสามารถใช้เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจและสร้างผลกำไรเรียกว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อพูดถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน จะหมายถึง เพื่อความได้เปรียบของบริษัทหรือประเทศเหนือคู่แข่ง จากกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน M. E. Porter (1985)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ แนวคิดที่เป็นทั้งจุลภาค (ในระดับบริษัท) และมหภาค (ในระดับประเทศ) (ในระดับชาติระดับ) Godpower, O., Ndubuisi, N. P., Eze Nkeiruka, C., & Ogechukwu, O. R. (2022) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งระบุว่า บริษัทต้องสร้างคุณค่าพิเศษให้กับตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรได้สูง แต่ต้องใช้เป็นระยะเวลา ต่อเนื่องยาวนาน จากการศึกษาของ Tuan, K. M., Trang, K. H., & Quan, N. H. (2022) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มี 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองตามทรัพยากร, มุมมองตามความสามารถ และความสัมพันธ์และเครือข่าย สำหรับการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท นอกจากนี้ Hatani, L. (2022) พบว่า ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมส่งผลดีต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 6 (Proposition 6): ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)

(Wheelen and Hunger, 2010) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพเป็นสาระสำคัญของกระบวนการทั้งหมดของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร และเป็นการกำหนดความอยู่รอดขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรคือการแสดงให้เห็นถึงวิธีที่องค์กรใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นจุดสูงสุดของความพยายามขององค์กร (Tomal and Jones, 2015) การวัดผลการดำเนินงาน แบ่งได้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน(financial Performance) เช่น กำไร อัตราผลตอบแทนการลงทุน กระแสเงินสด เป็นต้น และด้านไม่ใช่การเงิน(non- financial Performance) เช่น ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านสังคม เป็นต้น

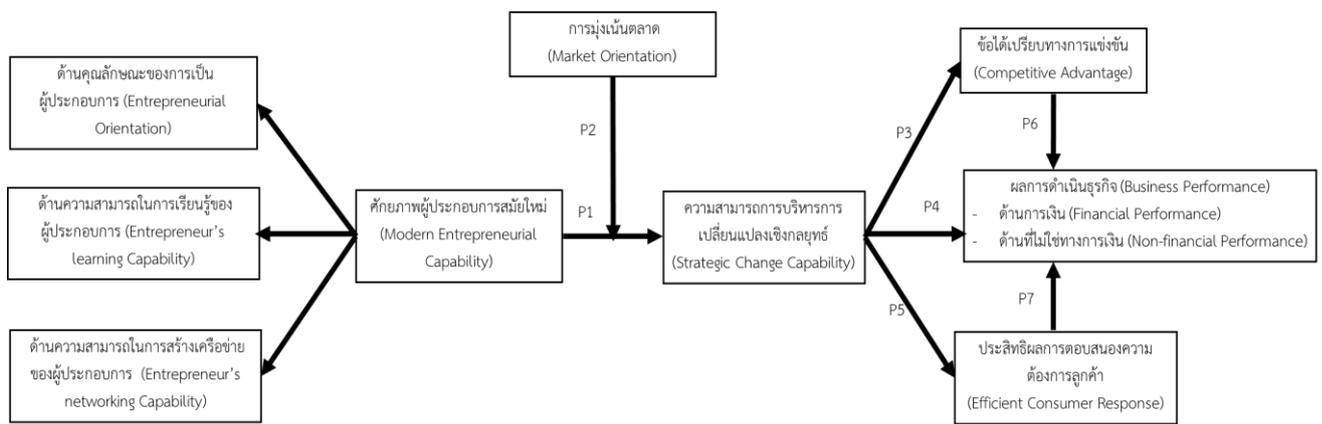
ทั้งนี้การวัดประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงินอาจเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีขึ้นสำหรับประสิทธิภาพทางการเงินในอนาคต และเป็นข้อมูลที่เป็นการคาดการณ์ในอนาคตเกี่ยวกับกิจกรรมทางธุรกิจและผลลัพธ์ทางการเงินที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการ Sawaeen, F., & Ali, K. (2020) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าสามารถบ่งบอกถึงอนาคตได้ มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จสามารถบอกถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (Dita Wulandari, 2022) สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจคือลูกค้า ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็น จากการศึกษาพบว่า การตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของลูกค้า (ทั้งทางร่างกายและอารมณ์) สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ภักดี ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มยอดขาย/ผลกำไร ในธุรกิจธนาคาร การนำเสนอประสิทธิภาพการบริการที่เป็นเลิศเป็นหนึ่งในความพยายามในการสร้างความพึงพอใจ เพื่อสร้างความภักดี

จากการศึกษาของ (Dita Wulandari, 2022) พบว่า ลูกค้าธนาคาร BNI ในเมืองจาการ์ตามีโอกาสที่เป็นไปได้มากที่สุดสำหรับการเกิดพฤติกรรมภักดีคือการสร้างความพึงพอใจผ่านบริการ สิ่งนี้เกิดขึ้นเนื่องจากบริการให้ความพึงพอใจ

โดยรวมทั้งด้านจิตใจและความต้องการ นอกจากนี้ จากศึกษาของ(Baird and Su, 2018) การวัดประสิทธิภาพหลายมิติ (การเงิน ลูกค้า การเรียนรู้และการเติบโต และกระบวนการทางธุรกิจภายใน) และประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรสามารถพิจารณามาตรการทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในทฤษฎี ดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 7 (Proposition 7): ประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการลูกค้า มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Entrepreneurial Capability) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

สรุปผล

ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ และความสามารถในการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ มุ่งเน้นไปที่การรับรู้โอกาส การสร้างความสำเร็จ เก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากการลงทุน และมุ่งเน้นการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตขององค์กร โดยมีการมุ่งเน้นตลาดที่ช่วยส่งเสริมองค์การ ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เกิดผลลัพธ์ให้กับองค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลลัพธ์ประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical contributions) ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ และเกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Entrepreneurial Capability) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ประกอบการ มุ่งเน้นไปที่การรับรู้โอกาส การเริ่มต้นธุรกิจใหม่ การสร้างความสำเร็จและการจัดการเพื่อการเติบโต อัน

เป็นปัจจัย สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยทฤษฎีการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ซึ่งมุ่งเน้นการติดตามตลาดเป้าหมาย เพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้าเป้าหมาย และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability) เป็นแนวคิดขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนากรอบแนวคิดและขยายขอบเขตของการศึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contributions) ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้เห็นถึงองค์ประกอบของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ ปัจจัยระดับองค์กรที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ประกอบการสมัยใหม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และดำเนินงานบริหารปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะธุรกิจที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงปีที่ผ่านมา หลังจากทั้งโลกต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และปัจจุบัน ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คงที่ และไม่สามารถคาดเดาได้

ข้อเสนอแนะ

บทความนี้เป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นในอนาคตควรทำการศึกษาเชิงประจักษ์ ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) กล่าวคือ มีวิธีวิทยาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกันในระยะต่างๆ ของการวิจัย ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปล ความหมายข้อมูล เพื่อหาคำตอบของการวิจัยที่มีความครอบคลุม ลุ่มลึก และชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ที่ศึกษามากขึ้น โดยการวิจัยเชิงปริมาณจะเป็นการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้นๆ โดยผ่านกระบวนการ สังเคราะห์ทางความคิด เพื่อนำผลการศึกษาเชิงประจักษ์มาประยุกต์ใช้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Baird, K. and Su, S. (2018), "The association between controls, performance measures and performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 6, pp. 967-984.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), 443-464.
- Baron, R. A., Shane, S. A., & Entrepreneurship 2nd, A. (2008). A process perspective.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 245-258.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.

- Chotika Jaitip and Krisada Chienwattanasook. (2018). The Capacity of Business Leaders in a Global Situation Characterized by Volatility, Un-certainty, Complexity and Ambiguity. *Burapha Journal of Business Management*. 7(1), 1-14.
- Demil, B., and X. Lecocq. 2010. "Business Model Evaluation: In Search of Dynamic Consistency." *Long Range Planning* 43: 227–246
- Desphande, R., & Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing India and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 57(1), 111-127.
- Foss, N., and T. Saebi. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go." *Journal of Management* 43 (1): 200–227.
- Glebovskiy, A. (2019). Criminogenic isomorphism and groupthink in the business context. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1) , 22 - 42 .
- Godpower, O., Ndubuisi, N. P., Eze Nkeiruka, C., & Ogechukwu, O. R. (2022). THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS. *BW Academic Journal*, 11-11.
- Hatani, L. (2022). The Role of Innovation as Mediation from the Influences of Knowledge Sharing and Strategic Location towards Competitive Advantage in SMEs Southeast Sulawesi Province. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 13(1), 101-119.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hoffman, J. M., & Mehra, S. (2000). Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses. *International Journal of Service Industry Management*, 11(4), 365-373.
- Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(5), 550-562.
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570.
- Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- Kippenberger, T. (2014). A new way to create strategic change? . 5, 11-13.
- Koch, J., Gritsch, A., & Reinhart, G. (2016). Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 14 , 10 - 19 . doi:10.1016/j.cirpj.2016.04.010
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- Lin, F.-J., & Lin, Y.-H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(5), 1780–1784.

- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial marketing management*, 40(8), 1274-1284.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- M. E. Porter (1985), Technology and competitive advantage, *J. Bus. Strategy*, 5(3), 60-78
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), 5-14.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moon, M. Y., & Rausch, E. (2009). Making sense of common sense for change management buy-in. *Management Decision*, 47(3), 518-532. doi:10.1108/00251740910946769
- Nguyen, H. K. (2022). A 3-Dimensional Frame of Reference for Prevention of Risk in Supply Chain. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 142.
- Pizzo, A. D., Jones, G. J., Baker, B. J., Funk, D. C., & Kunkel, T. (2022). Sensemaking of novelty: the dynamic nature of integrating esports within a traditional sport organization. *Sport management review*, 25(3), 383-405.
- Salmon, K. Associates (1993) *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, Food Marketing Institute, Washington, DC.
- Samodra, E. W., Pasaribu, B., & Samosir, P. S. (2023). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Business Performance of Dairy Cattle Breeders in DKI Jakarta Province through Dynamic Capabilities as Intervening Variables. *KRISNADWIPAYANA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 2(2), 9-19.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
- Siyamtinah, H. S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13-25.
- Tuan, K. M., Trang, K. H., & Quan, N. H. (2022). COMPREHENSIVE REVIEW OF THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 131(5B), 43-62.

- Vidal, J. (2023). Systems Thinking in Education: Its Application in a D-VUCA World. Available at SSRN 4334037.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2010). Strategic Management and Business Policy. Pearson, Upper Saddle River.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wulandari, D. (2022). Customer Satisfaction as a Priority in Excellent Banking Services. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 1(1), 27-34.
- Zhang, Y., Liang, Q., & Fan, P. (2017). Strategic core change, faultlines and team flux: insight from punctuated equilibrium model. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 54-75.