

บทความวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ

วีรเชียร เขียนมีสุข*, วีระศักดิ์ จินารัตน์ และวีระกิตติ์ เอกอัศวินจิตร
มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น
อีเมล: supapornth2366@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจอย่างไร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารองค์กรธุรกิจ จำนวน 420 คน และนำกลับมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise

ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการตลาด และ วัฒนธรรมเครือข่าย มีอิทธิพลร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถพลวัตที่สัมพันธ์กันที่ $R^2 = .76$ ความคลาดเคลื่อนสะสมร้อยละ 37 กับมีความสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ที่ค่า $F 455.01$ (Sig. 000) ขณะที่ผลทดสอบความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อนตัวแปรเหตุตามค่า Durbin-Watson ที่ 1.51 นอกจากนี้ ผลวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมตลาดมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลประกอบการธุรกิจร้อยละ 62 รวมถึงความสามารถพลวัตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลประกอบการธุรกิจอีกร้อยละ 69 กับมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ค่า $R^2 = .47$ กับ $.53$ ตามลำดับ ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมการตลาดสามารถสร้างความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความสามารถพลวัต, ผลประกอบการธุรกิจ

Received: June 9, 2024, Revised: June 27, 2024, Accepted: June 28, 2024

* Corresponding author

THE EFFECT OF CORPORATE CULTURE ON DYNAMIC CAPABILITY AND FIRM PERFORMANCE

Veeratean Keanmeesook, Veerasak Jinarat and Veerakit Akeakarawijit*

The Eastern University of Management and Technology

E-mail: supapornth2366@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to determine how corporate culture effects on dynamic capability and firm performance. Consequently, the researcher used the questionnaires were use to collect for collecting 420 respondents of the companies' administrators. Stepwise multi-regression analysis was used to analyze the data.

The research results revealed that the elements of corporate culture in terms of adhocracy culture, market culture and clan culture influenced significantly and simultaneously at $R^2 = .76$, Std. error = .37, $F = 455.01$ (Sig .000), with Durbin-Watson = 1.51. In addition, the research results also contributed that market culture and dynamic capability influenced directly and simultaneously to firm performance 62% and 69%, at $R^2 = .47$ and .53, respectively. Therefore, market culture development could enhance dynamic capability and firm performance.

Keywords: Corporate Culture, Dynamic Capability, Firm Performance

* Corresponding author

บทนำ (Introduction)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานผู้คนและองค์กรทั่วโลก และเป็นที่ปรากฏของคำว่า VUCA ที่หมายถึง สถานการณ์ฉุกเฉินเสมือนในสนามรบ ประกอบด้วย การแพร่ระบาด (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (Bawany, 2016) ความเปราะบางของโลกท่ามกลางการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ความไม่แน่นอนของกฎระเบียบ การเกิดขึ้นของปัญหาใหม่และขั้นตอนควบคุมความคลุมเครือในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้องค์กรธุรกิจต้องการความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) ในการเผชิญหน้ากับความไม่ปกติทางธุรกิจ (Business Turbulence) ความสามารถพลวัตนี้ ได้แก่ รูปแบบขององค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว (Agility) ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) เป็นความสามารถขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและทำให้กลับคืนมาด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัต องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องดัดแปลงความสามารถที่เป็นพลวัต (Dynamic Capability) เพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ในสถานะการตลาดใหม่ (Saputra et al., 2021)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีผลต่อภาคธุรกิจ และสังคมในทุกประเทศทั่วโลก อีกทั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและการปฏิสัมพันธ์ของคน เนื่องจากต้องปฏิบัติตามวัฏจักรระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) นอกจากนี้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น สื่อสังคม (Social Media) แอปพลิเคชันโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobil Application) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) และการแก้ไขโดยพื้นฐานของคลาวด์ (Cloud-based Solution) ได้เพิ่มการเปลี่ยนผ่านของการทำงานระยะไกล (Remote Working) การนำส่งบริการ (Service Delivery) และรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Model) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Li et al., 2022) เจื่อนไขภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ดังกล่าวเป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจ (Firms) ต้องปรับปรุงการพัฒนาและความสามารถดิจิทัล (Digital Capability) เพื่อการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน การพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) รูปแบบการนำส่งบริการ (Service Delivery Model) จึงต้องใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) (Clauss et al., 2022) ดังนั้น ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ระบบข้อมูล (Information system) จึงถูกใช้ในความสามารถที่เป็นพลวัต (Dynamic Capability) เพื่อการดัดแปลง (Adaptiveness) การนวัตกรรม (Innovativeness) และการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี (Digital Transformation) ขององค์กรธุรกิจ (Firm) ความสามารถพลวัตดังกล่าว เป็นความสามารถขององค์กรธุรกิจในการใช้และยกระดับกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เปลี่ยนผ่านการปฏิบัติการธุรกิจ (Transform Business Operation) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Van de Wetering, 2021)

นอกจากนี้ เทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมพาณิชย์ที่ต้องใช้ระบบดิจิทัล (Digitalization) เพื่อเปลี่ยนผ่านกระบวนการพาณิชย์ เช่น แอปพลิเคชันดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์และเครือข่ายเทคโนโลยี เพื่อนำเสนอการตัดสินใจของตนเองในกระบวนการผลิตและเป็นการสร้างสรรค์คุณค่า รวมทั้งเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรธุรกิจ (Branca et al., 2020) นอกจากนี้ Barney et al. (2001) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การใช้ทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจ ในการปรับปรุงกลยุทธ์การตัดสินใจ การปฏิบัติการงานประจำ ทักษะ และการพัฒนาความรู้ การจัดการ Anand et al (2009) ได้นำเสนอแนวทางพื้นฐานในการพัฒนาความสามารถพลวัต ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์

(Purposes) เช่น แนวทางองค์กรและวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถของบุคคล (People Capability) เช่น การพัฒนาความรู้และการจัดการ และ 3) กระบวนการ (Process) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำวัน

ดังนั้น การจะอยู่รอดและเติบโตในยุคของการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้นั้น จะต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุแห่งการถูกบีบบังคับให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามระดับของการแข่งขันและการกระจายอำนาจตามที่เทคโนโลยีใหม่จะอำนวย ซึ่งการปรับตัวดังกล่าวก็จะทำให้สามารถอยู่รอดได้ และในบทความนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมและความเชื่อร่วมเพื่อทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและประพฤติตามมาตรฐานเฉพาะของสังคม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรอาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะคล้ายครอบครัวที่มีความเป็นมิตรต่อกันและมีความคิดและความเห็นร่วมกันของบรรดาสมาชิก (Cameron & Quinn, 1999) 2) วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) หมายถึงพลวัตขององค์กรในแง่ของการปรับตัวความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในสถานการณ์แน่นอน 3) วัฒนธรรมเน้นสายบังคับบัญชาหรือวัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy เป็นการแบ่งอำนาจการตัดสินใจอย่างชัดเจนกฎระเบียบและข้อบังคับรวมถึงขั้นตอนความรับผิดชอบเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น 4) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการให้ความสำคัญกับสถานการณ์ภายนอกและความสามารถขององค์กร การที่จะแข่งขันในตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตและการได้ผลกำไร

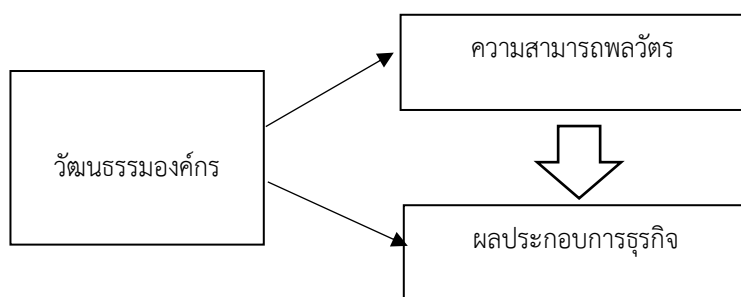
แต่สำหรับ Bayu et al. (2022) ได้สรุปความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities) ว่าเป็นหนึ่งในแนวทางการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management Approach) ของธุรกิจในการสร้างความสามารถของตนเอง ความสามารถพลวัตจึงเป็นทักษะการจัดการระบบภายในของธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถด้านความรู้ (Single Abilities) หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลของการจัดการธุรกิจ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาใหม่ๆ และแหล่งข้อมูลหลายที่มา (Crowdsourcing) ความสามารถในการยึดเหนี่ยว (Seizing Abilities) หมายถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและการฝึกอบรมความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน (Transforming Abilities) ได้แก่ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การรวบรวมการปฏิบัติงานและการจัดการ ขณะเดียวกันที่ Yeow et al (2018) ได้แบ่งองค์ประกอบของความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 1) ความสามารถด้านความรู้สึกดิจิทัล (Digital Capabilities Sensing) หมายถึงความสามารถในการกำหนด (Identify) การพัฒนา (Developing) การพัฒนาร่วม (Co-Developing) การขยาย (Extensive) และการประเมินโอกาสทางเทคโนโลยี (Evaluating Technological Opportunities) ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการผูกมัด (Seizing Capabilities) หมายถึงการเคลื่อนย้ายทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการและการกำหนดโอกาสในการสร้างคุณค่าจากการกระทำ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน (Transforming Capabilities) เป็นการปรับปรุงทรัพยากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นการปรับเสริม (Synergistic Adjustments) การดัดแปลงใหม่ (Re-Adjustments) และการจัดวางใหม่ (Redeployments) นอกจากนี้ Wang et al (2015) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) หมายถึงความสามารถที่ต้องการความรู้จากภายนอกโดยการกำหนดโอกาสทางการตลาดและบูรณาการรวมทั้งจัดรูปแบบใหม่ของความรู้ที่มีอยู่และความรู้ใหม่ภายนอก เพื่อสร้างสรรค์ทรัพยากรใหม่และความสามารถให้เป็นไปตามความต้องการของสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ นอกจากนี้ Wang, et al (2015) ได้แบ่งประเภทความสามารถพลวัตออกเป็น 1) ความสามารถในการซึมซับ (Absorption Capability) หมายถึงความสามารถขององค์กรธุรกิจในการกำหนดและซึมซับความรู้ภายนอก (External Knowledge) และเปลี่ยนผ่าน (Transition) ไปสู่ความรู้ภายใน (Insider Knowledge) 2) ความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน (Transformative Capability) หมายถึงความสามารถขององค์กรธุรกิจในการบูรณาการและดัดแปลงความรู้

ภายในที่มีอยู่ในรูปแบบความรู้เชิงทรัพยากรใหม่ เป็นกระบวนการบูรณาการใหม่เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ภายในในรูปแบบของความรู้ใหม่ที่มีคุณค่า (Wang, et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม Marsick & Watkins (2003) ให้ความหมายของผลประกอบการธุรกิจ (Firm Performance) หมายถึง โอกาสในระยะของความสมบูรณ์ทางการเงินขององค์กรธุรกิจ (Firm's Financial Health) การคงอยู่ของลูกค้า (Customer Retention) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการดัดแปลงอย่างต่อเนื่องในสิ่งแวดล้อมธุรกิจ ส่วน Ricciardi et al (2016) ได้ใช้ตัวชี้วัดผลประกอบการธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investments) และเงินสดสำรอง (Cash Reserve) และ Hogan & Coote (2014) ได้แบ่งการวัดผลการประกอบธุรกิจ (Firm Performance) ดังนี้ ผลการประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) เช่น การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในด้านผลกำไรทั้งหมด (Overall Profit) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Rate) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth Rate)

ดังนั้น ความมีอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรย่อมแสดงผลกระทบต่อความสามารถพลวัตในการทำผลกำไรหรือขาดทุนขององค์กรธุรกิจทุกประเภทได้

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective of the Research)

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) หมายถึง ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีคุณสมบัติพอสำหรับการตอบคำถามสำหรับนำไปใช้ในการอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะ 1) เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายเทคโนโลยีขององค์กร 2) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีในองค์กรและการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 3) สมัครใจในการเข้าร่วมกับโครงการวิจัยนี้ และ 4) ยินดีในการให้ข้อมูลแก่

งานวิจัยนี้โดยปราศจากเงื่อนไขและประโยชน์อื่นใด เพื่อให้เกิดปัญหาความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดจากการเก็บข้อมูล (กัญญ์สิริ จันทร์เจริญ, 2554)

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ต้องการศึกษาร้อยละ 50 และมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 รวมถึงมีอัตราความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 314 และผู้วิจัยเก็บเพิ่มอีก 106 รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาด 420 คน (กัญญ์สิริ จันทร์เจริญ, 2554) ตามสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างต่อไปนี้

$$n = \frac{P(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{P(1-p)}{N}}$$

โดยที่ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 E = ระดับความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดขึ้น
 Z = ระดับความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้น
 P = สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำมาปรับปรุงแก้ไขและใช้ไปเก็บข้อมูล (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564) โดยมีขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรม ร่างแบบสอบถามและตรวจสอบความตรงเบื้องต้น ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1.1) ขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยรวบรวมเอาเอกสารและงานวิจัยทุกประเภทมาใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลมาใช้สำหรับร่างเป็นข้อคำถาม โดยเฉพาะคำสำคัญ และพฤติกรรมสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรก่อนนำไปตรวจสอบเบื้องต้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง โดยเฉพาะ ลักษณะของข้อคำถามที่ตรงตามวัตถุประสงค์วิจัย การใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและช่วยให้ได้คำตอบที่ตรงกันกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นในสังคม ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยต้องนำเอาร่างข้อคำถามไปตรวจสอบความตรงเบื้องต้นก่อนนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564)

1.2) ขั้นตอนการตรวจสอบความตรงเบื้องต้น ผู้วิจัยนำเอาร่างแบบสอบถามที่พัฒนาได้จากขั้นตอนที่ 1.1 ไปขอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาได้ตรวจสอบความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์วิจัยกับการใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารและทำความเข้าใจได้ง่ายแล้วนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ โดยเฉพาะการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างระหว่างข้อสรุปเชิงทฤษฎีกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นตามข้อมูลที่เก็บมาคืนได้ของงานวิจัยนี้ (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564)

2) ขั้นตอนการร่างแบบสอบถาม เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเอาข้อคำถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์มากที่สุดแล้วไปรวบรวมเป็นแบบสอบถาม และมีลักษณะของแบบสอบถามต่อไปนี้

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราวัดหลายระดับแบ่งออกเป็น 3 ตอนต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรวิจัย ต่อไปนี้

สอบถามความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จำนวน 18 ข้อ และเป็นแบบมาตรวัด 5 ตามตัวเลข 1, 2, 3, 4 และ 5 โดยมีความหมายกำกับว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง เห็นด้วยมาก และมากที่สุด

สอบถามความเห็นเกี่ยวกับความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) จำนวน 19 ข้อและเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับตามตัวเลข 1, 2, 3, 4 และ 5 กับมีความหมายกำกับว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง เห็นด้วยมาก และมากที่สุด

สอบถามความเห็นเกี่ยวกับผลประกอบการธุรกิจ (Firm Performance) จำนวน 8 ข้อแบบมาตรวัด 7 ระดับตามตัวเลข 1-7 กับมีความหมายกำกับว่า ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วยน้อย เห็นด้วย ปานกลาง และเห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดจำนวน 1 ข้อแนะนำให้แสดงความเห็นอื่นเพิ่มเติมด้วยวิธีการเขียนลงในช่องว่างที่เตรียมไว้ให้

3) ขั้นตอนการนำไปทดลองใช้งาน เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเอาร่างแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่อยู่นอกเขตพื้นที่ประชากรจำนวน 70 คนและนำกลับมาทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นเพื่อตรงตามมาตรฐานของการทำวิจัย (ประสพชัย พสุนนท์, 2557) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบต่อไปนี้

3.1) เกณฑ์ทดสอบความตรง ผู้วิจัยใช้ค่า KMO ตั้งแต่ .80 พิสูจน์ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างกลุ่มตัวแปร และค่า Extraction ตั้งแต่ .50 ตรวจสอบน้ำหนักของแต่ละข้อคำถาม กับค่า Variance มากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปทดสอบอำนาจความแปรปรวนของทุกกลุ่มตัวแปร (วิระศักดิ์ จินารัตน์, 2564)

3.2) เกณฑ์ทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยใช้ค่า Alpha ตั้งแต่ .80 กับค่าความเที่ยงตรงรายข้อตามค่า Corrected item มากกว่า .40 ขึ้นไปพิสูจน์ระดับความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร (ประสพชัย พสุนนท์, 2557) และมีผลการทดลองใช้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความตรงแบบสอบถาม

ตัวแปรวิจัย	วัฒนธรรมองค์กร	ความสามารถพลวัต	ผลประกอบการธุรกิจ
Goodness of fit	-	Chi-Square 359.67 Df 134 sig. 000	Chi-Square 92.26 Df 13 sig. 000
KMO	.84	.94	.83
Extraction	.26-.99	.68-.93	.71-.99
Variance	60.80%	72.84%	71.93%
ข้อคำถามที่ปรับปรุง	C3, A12	-	-

จากตารางผลทดสอบพบว่า แบบสอบถามนี้ความตรงสองตัวแปรคือ ความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ โดยตัวแปรทั้งสองมีค่า Goodness of fit อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000 และยังมีค่า KMO เท่ากับ .94 และ .83 รวมถึงมีค่า Extraction ระหว่าง .68-.93 กับระหว่าง .71-.99 ตลอดจนมีค่า Variance ร้อยละ 72.84 และร้อยละ 71.93 ซึ่งเป็นค่าสูงกว่าเกณฑ์ทดสอบความตรงที่ได้กำหนดไว้

ส่วนผลทดสอบความตรงแบบสอบถามตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามจำนวน 2 ข้อคือ C3 และ A12 แล้วนำไปทดสอบใหม่พบว่า ตัวแปรมีค่า Goodness of fit อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

.000 รวมถึงมีค่า KMO มากกว่า .80 คือมีค่าเท่ากับ .85 Extraction .49-.90, Variance 61.99% แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความตรงพอสำหรับนำไปเก็บข้อมูลได้

ขณะเดียวกันผู้วิจัยพบว่า แบบสอบถามนี้มีผลทดสอบความเชื่อมั่นตามค่า Alpha ที่ .89, .96 และ .91 กับมีความเที่ยงตรงรายข้อระหว่าง .34-.87 หากแต่ต้องปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ 3, 6, 8 และ 12 เพื่อให้ได้ผลทดสอบความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามขั้นต่อไปนี้

1) ประกาศและประชาสัมพันธ์ไปยังพื้นที่ที่ได้รับการจับลากเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อเปิดรับสมัครผู้ช่วยวิจัยในแต่ละพื้นที่กับอาสาสมัครในการให้ข้อมูล โดยกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อไปนี้

- 1.1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอุตสาหกรรมและบริการและอยู่ในพื้นที่ได้รับเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูล
- 1.2) มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 1.3) มีประสบการณ์ในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- 1.4) สนใจและเต็มใจในการให้ข้อมูลแก่งานวิจัยโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน
- 1.5) สามารถให้ข้อมูลแก่งานวิจัยนี้โดยไม่ปิดบัง

2) จัดประชุมและชี้แจงวัตถุประสงค์วิจัย ตอบข้อสงสัย และแนะนำวิธีการตอบคำถาม รวมไปถึงนัดหมายวันเวลาในการเก็บแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัย นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ชี้แจงเงื่อนไขสำคัญเกี่ยวกับการถอดตัวออกจากกรณีมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้โดยไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบ และไม่ต้องส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยปราศจากความผิดแต่อย่างใด รวมไปถึงผู้วิจัยได้มอบหมายเลขโทรศัพท์ พร้อมทั้ง e-mail สำหรับการติดต่อกับผู้วิจัยโดยตรง

3) ขั้นตอนการติดตามผลการเก็บแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยใช้โทรศัพท์สอบถามผู้ช่วยวิจัยในแต่ละพื้นที่เกี่ยวกับปัญหาและการเก็บแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งหากพบว่าในพื้นที่ใดมีปัญหาเกี่ยวกับแบบสอบถามผู้วิจัยได้ลงพื้นที่นั้นแก้ไขปัญหาทันที

4) ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยคัดแยกเอาแบบสอบถามที่มีคำตอบครบทุกข้อไว้สำหรับการวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise คัดเอาตัวแปรสำคัญเข้าสมการพยากรณ์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลวิจัยและอภิปรายผล (Research Conclusions and Discussion)

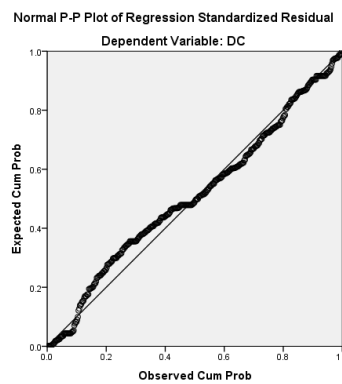
ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความสามารถพลวัตร้อยละ 41 วัฒนธรรมแบบตลาดมีอิทธิพลร้อยละ 38 และวัฒนธรรมแบบเครือข่ายมีอิทธิพลร้อยละ 13 รวมถึงมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ร่วมกันที่ $R^2 = .76$ ความคลาดเคลื่อนสะสมร้อยละ 37 ก็มีความสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ที่ค่า F 455.01 (Sig. 000) ขณะที่ผลทดสอบความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อนตัวแปรเหตุตามค่า Durbin-Watson ที่ 1.51 แสดงว่าตัวแปรเหตุมีอิสระต่อกัน ตามตารางแสดงประกอบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 อิทธิพลองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรต่อความสามารถพลวัต

Independent	Beta	t-test	Sig.	Collinearity
ค่าคงที่	-	2.93	.004	Tolerance .21-.47
วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง	.41	8.07***	.000	VIF 2.08-4.68
วัฒนธรรมแบบตลาด	.38	8.53***	.000	Collinearity .00-.92
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	.13	4.05***	.000	Durbin-Watson 1.51

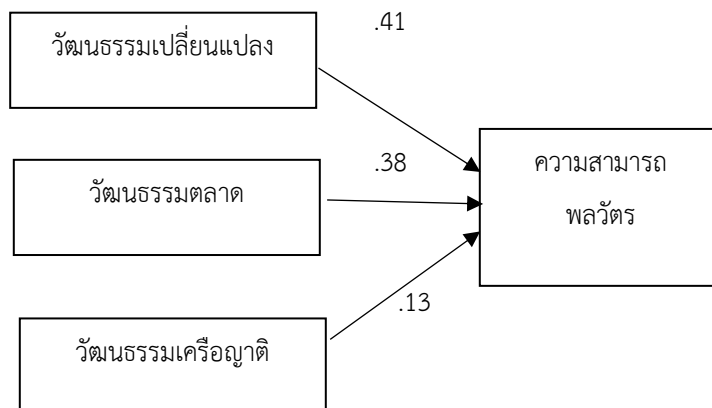
P value *** .00

R² = .76 Std error .37 F = 455.01 Sig. 000



เมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานไปสร้างสมการพยากรณ์จะได้รูปของสมการต่อไปนี้

ความสามารถพลวัต = .41 วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง + .38 วัฒนธรรมตลาด + .13 วัฒนธรรมเครือข่าย



ภาพประกอบที่ 2 อิทธิพลพยากรณ์ต่อความสามารถพลวัต

จากภาพประกอบผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความสามารถพลวัตร่วมกับ องค์ประกอบวัฒนธรรมตลาดและวัฒนธรรมเครือข่าย โดยวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลมากที่สุดขณะที่วัฒนธรรมเครือข่ายมีอิทธิพลต่อความสามารถพลวัตที่น้อยที่สุด

ดังนั้น จากผลวิจัยที่สรุปได้นี้มีผลชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลให้เกิดความสามารถพลวัตทั้งที่เกี่ยวกับ ความสามารถตามความรู้สึก แบบยึดเหนี่ยว แบบเปลี่ยนผ่านและแบบเปลี่ยนร่วมกัน โดยที่รูปวัฒนธรรมที่คงที่เป็นรูปแบบของคุณค่า (Value) สมมติฐาน (Assumption) แต่เมื่อองค์กรต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายและการดัดแปลงเพื่อเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมยังคงช่วยให้องค์กรมีความเป็นปึกแผ่นและดัดแปลง ยึดหยุ่นตามความต้องการ วัฒนธรรมองค์กรมักจะเปลี่ยนตาม การคาดการณ์ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมตามสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนอย่างกะทันหัน การเข้าร่วมธุรกิจใหม่ทางการตลาด นอกจากนี้ ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกรอบคิดด้านกลยุทธ์ (Teece et al., 1997; Teece, 2012) ที่สร้างขึ้นภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต แนวคิดดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ผันแปร องค์กรต้องพัฒนา ความสามารถใหม่ เพิ่มหรือลดทรัพยากรใหม่ให้ สอดคล้องกับความผันแปรนั้น (Teece, et al., 1997; ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา , 2016) และที่สำคัญคือจากความผันผวนของสภาพแวดล้อม ที่อาจกลายเป็นความท้าทายหรือโอกาสอยู่เบื้องหน้า การสร้าง ความอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานภายใต้พลวัตของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทบาทของ การพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จึงมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศที่มีการขับเคลื่อนด้วยแรงงานเป็นฐาน การตอบสนองต่อพลวัตและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร จำเป็นต้องมีความต่อเนื่องในการถ่ายโอนการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการสู่กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น ปรับปรุง ประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ดังนั้น การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (EO) เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจ กิจกรรมที่สร้างคุณค่าและการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Altinay et al., 2016) องค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ คือ องค์กรที่มีส่วนร่วมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางการตลาด มีการเริ่มต้นทำธุรกิจที่ค่อนข้างเสี่ยงและใช้นวัตกรรมเชิงรุก เพื่อ เอาชนะคู่แข่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งมั่นขององค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ กระทำการเชิงรุก มีความก้าวร้าวในการแข่งขันและความกล้าเสี่ยง (Miller, 1983 ; Miller & Friesen, 1983)

ดังนั้นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อความสามารถพลวัตที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของ องค์กรธุรกิจ

นอกจากนี้ ผลวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมตลาดมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลประกอบการธุรกิจร้อยละ 62 รวมถึงความสามารถ พลวัตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลประกอบการธุรกิจอีกร้อยละ 69 กับมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ค่า R^2 .47 กับ .53

จากผลวิจัยที่สรุปได้มีความชัดเจนมากกว่า การพัฒนาวัฒนธรรมตลาดส่งผลดีทั้งต่อความสามารถพลวัตและผล ประกอบธุรกิจ เพราะองค์กรธุรกิจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่สร้างสรรค์การ แข่งขันในด้านการตลาดมากขึ้นทั่วโลก (Hitt et al., 2001) องค์กรธุรกิจจึงต้องศึกษาวิธีการในการดำเนินธุรกิจที่ต้องใช้กลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมดังกล่าวรวมทั้งการตลาดที่เป็นพลวัต (Dynamic Market) เนื่องจากองค์กรธุรกิจกำลังประสบปัญหาในด้านการเจริญเติบโต (Growth) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และผลประกอบการธุรกิจ (Firm Performance) ดังนั้นธุรกิจจึงต้องดำเนินงานในตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) โดยการสร้างความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) ในลักษณะของความรู้สึก (Sensing) ในโอกาสของธุรกิจ ใหม่และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจจะต้องสร้างสรรค์

โดยเฉพาะจิตใจของผู้ประกอบการในการผลิตและแนวคิดธุรกิจโดยการนำเสนอสินค้าใหม่และดัดแปลงกระบวนการธุรกิจให้สอดคล้องกับการตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ (Mustafa et al., 2022) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) หมายถึงวิถีธุรกิจเพื่อหวังผล ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และกำลังการผลิต (Production) (ผู้นำต้องใส่ใจอย่างสูงเพื่อหวังผลประกอบการที่สูง เน้นชัยชนะ และความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดเป้าหมาย นอกจากนี้ Wang et al (2015) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) หมายถึงความสามารถที่ต้องการความรู้จากภายนอกโดยการกำหนดโอกาสทางการตลาดและบูรณาการรวมทั้งจัดรูปแบบใหม่ของความรู้ที่มีอยู่และความรู้ใหม่ภายนอก เพื่อสร้างสรรค์ทรัพยากรใหม่และความสามารถให้เป็นที่ไปตามความต้องการของสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ Wang et al (2015) จึงได้แบ่งประเภทความสามารถพลวัตออกเป็น 1) ความสามารถในการซึมซับ (Absorption Capability) หมายถึงความสามารถขององค์กรธุรกิจในการกำหนดและซึมซับความรู้ภายนอก (External Knowledge) และเปลี่ยนผ่าน (Transition) ไปสู่ความรู้ภายใน (Insider Knowledge) 2) ความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน (Transformative Capability) หมายถึงความสามารถขององค์กรธุรกิจในการบูรณาการและดัดแปลงความรู้ภายในที่มีอยู่ในรูปแบบความรู้เชิงทรัพยากรใหม่ เป็นกระบวนการบูรณาการใหม่เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ภายในในรูปแบบของความรู้ใหม่ที่มีคุณค่า (Wang, et al., 2015)

ดังนั้น แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมการตลาดอาจประกอบด้วย ผู้บริหารมีวิธีการทำงานแบบหวังผลความสามารถในการทำกำไร ผู้บริหารเน้นทำผลการผลิตและความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจอย่างสูงกับพนักงานเพื่อหวังผลการประกอบการที่สูง พนักงานมีการทำงานเพื่อชัยชนะและความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน และผู้บริหารใช้ข้อมูลที่หลากหลายและกำหนดกิจกรรมในการทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้งาน

จากสิ่งที่ค้นพบของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการทุกประเภทได้นำไปใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการดังแนวทางต่อไปนี้

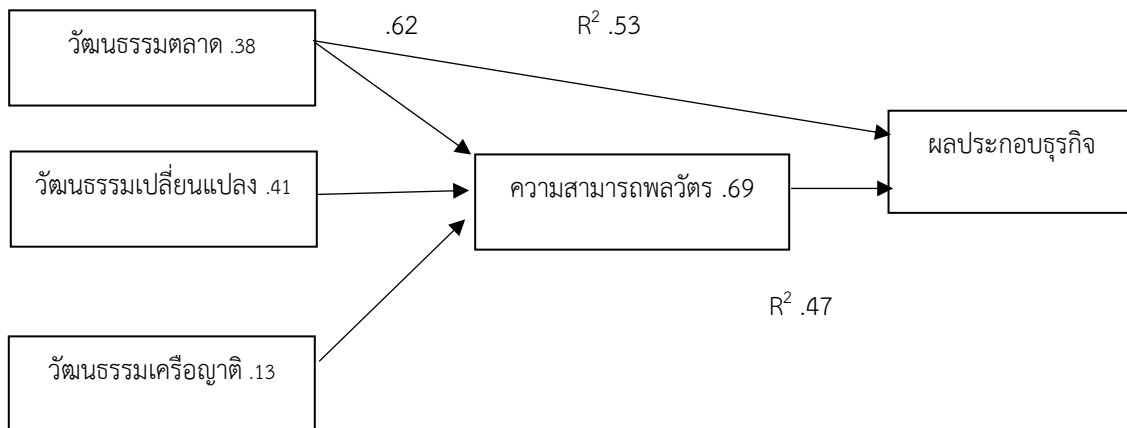
1) ข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมการตลาดอาจประกอบด้วย ผู้บริหารมีวิธีการทำงานแบบหวังผลความสามารถในการทำกำไร ผู้บริหารเน้นทำผลการผลิตและความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจอย่างสูงกับพนักงานเพื่อหวังผลการประกอบการที่สูง พนักงานมีการทำงานเพื่อชัยชนะและความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน และผู้บริหารใช้ข้อมูลที่หลากหลายและกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยแนะนำให้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลงในรูปของการทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการรวมไปถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงบางส่วนสำหรับนำไปพัฒนาระบบงานในองค์กรธุรกิจเพิ่มเติม

องค์ความรู้ใหม่ (New body of Knowledge)



ภาพประกอบที่ 3 อิทธิพลนวัตกรรมตลาดที่มีต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ

จากภาพประกอบผลวิจัยพบว่า นวัตกรรมตลาดมีอิทธิพลทำนายทั้งความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ โดยเฉพาะอิทธิพลต่อผลประกอบการธุรกิจมากกว่าความสามารถพลวัต และด้วยเหตุนี้ทำให้นักวิชาการพัฒนาวิวัฒนาการนวัตกรรมตลาดมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปปรับใช้ขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้เพราะเป็นนวัตกรรมแบบเดียวที่มีผลทั้งต่อความสามารถพลวัตและผลประกอบการธุรกิจควบคู่ไปพร้อมกัน

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัญญสิริ จันทร์เจริญ. (2554). *บทที่ 5 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง*, สืบค้นจาก https://www.ict.up.ac.th/surinthips/ResearchMethodology_2554.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2557). การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทาง Krejcie and Morgan (1970) ในการวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 7(2), 112 – 120.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2016). การเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถเชิงพลวัตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน. *WMS Journal of Management Walailak University*. 5(3), 22-34.
- วีระศักดิ์ จินารัตน์. (2564). *ระเบียบวิธีวิจัยสมัยใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 1; อุบลราชธานี, ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด.
- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M., Schilling, D.. (2009). *Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure*. *J. Oper. Manag.* 27 (6). 444-461.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D.J., (2001). *The resource-based view of the firm: ten years after 1991*. *J. Manag.* 27 (6), 625-641.
- Bawany, S. (2016). Leading change in today's VUCA world. *Leadership Excellence Essentials* 33(2), 31-32.
- Bayu, F., Berhan, E., & Ebinger, F.A (2022). System Dynamics Model for Dynamic Capability Driven Sustainability Management. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8, 56.
- Branca, T.A., Formal, B., Colla, V., Murri, M.M., Streppa, E., & Schröder, A.J., (2020). The challenge of digitalization in the steel sector. *Metals* 10 (2), 288.
- Cameron and Quinn's. (1999). Corporate culture. *environmental innovation and financial performance*. 18(1), 1369-1375.
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R.V., (2022). Temporary business model innovation-SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Manag.* 52(2). 294-312.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship. Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 Nos 6/7, pp. 479-491.
- Hogan, S.J. & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *J. Bus. Res.* 2014, 67, 1609-1621.
- Li, L., Tong, Y., Wei, L. & Yang, S., (2022). Digital technology-enabled dynamic capabilities and their impacts on firm performance: evidence from the COVID-19 pandemic. *Inf Manag.* 59 (8), 103689.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003), "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Mustafa, M.B., Saleem, I., & Dost, M.A. (2022). Strategic entrepreneurship framework for an emerging economy: reconciling dynamic capabilities and entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1244-1264
- Ricciardi, F., Zardini, A. & Rossignoli, C. (2016). *Organizational dynamism and adaptive business model innovation: the triple paradox configuration*. *Journal of Business Research*, 69(11), 5487-5493.
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F. & Sadelia, F. (2021). Sixth Information Systems International Conference (ISICO 2021) Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. 1877-05092021 The Authors. Published by Elsevier B.V. *This is an open access article under the CC BY-NC-ND license* (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>) Peer-review under responsibility of the scientific committee of the Sixth Information Systems International Conference. 10.1016/j.procs.2021.12.147.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Manag. J.* 18(7), 509-533.
- van de Wetering, R., 2021. Understanding the impact of enterprise architecture driven dynamic capabilities on agility: a variance and fsQCA study. *Pac. Asia J. Assoc. Inf. Syst.* 13 (4), 2.
- Wang, C.L., Senaratne, C., Rafiq, M. (2015). Success traps, *dynamic capabilities and firm performance*. *Br J Manag* 26(1). 26-44.
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *J. Strateg. Inf. Syst.* 2018, 27, 43-58.