

Research Article

ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน บนบริบทการบริหารองค์กร
ผ่านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

EMPLOYEES' DYNAMIC CAPABILITIES ON THE CONTEXT OF
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT THROUGH TECHNOLOGY CHANGE

ประวิทย์ ฝึกฝน^{1*} ระพีพรรณ พิริยะกุล² และ นรพล จินันท์เดช³
Prawit Fukfon^{1*} Rapepun Piriyakul² Noraphon Jinuntdech³

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย^{1*,2,3}
Doctor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng
University, Bangkok, Thailand^{1*,2,3}

Email: prawif@cpf.co.th

Received: 2020-08-13

Revised: 2020-08-27

Accepted: 2020-10-05

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรเพื่อให้ตอบรับกับเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้ต้องมีการบริหารเพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารการตลาด การบริหารการวิจัยและพัฒนา ที่ส่งผลต่อ ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน ผ่านการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ตัวอย่าง 270 รายจากพนักงานของหน่วยงานเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารวิจัยและพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ และความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

คำสำคัญ: การบริหารการตลาด การบริหารการวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

ABSTRACT

The organizational management in responding to rapid changes in technology affected the entire management procedures of employees' dynamic capability enhancement. The objective of this research was to investigate influence of Marketing Management and Research and Development Management through Strategic Technology Implementation, Employees' Organizational Structural Fit, and Employees' Organizational Cultural Fit to Employees' Dynamic capabilities. The samples included 270 employees from private enterprises. The findings suggested that Marketing Management had positive influences on the Strategic Technology Implementation, Employees' Organizational Structural Fit, and Employees' Organizational Cultural Fit. Furthermore, The Research and Development Management provided positive influences on the Strategic Technology Implementation. Simultaneously, the Employees' Organizational Structural Fit and Employees' Organizational Cultural Fit illustrated positive influences on Employees' Dynamic Capability.

Keywords: Marketing Management, Research and Development Management, Strategic Technology Implementation, Employees' Dynamic Capabilities

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวบุคคลและองค์กร ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีต่อบุคคล ทำให้วิถีชีวิตของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อไปยังองค์กร ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนรูปแบบจากการทำที่ธนาคารสาขา มาเป็นธุรกรรมบนโทรศัพท์หรืออุปกรณ์อื่น ส่งผลให้ธนาคารลดจำนวนสาขาลงเป็นต้น (Durantin et al., 2016) ด้วยเหตุผลนี้ทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และท้ายสุดคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Barney, 1991; Kong & Prior, 2008) และบริหารทรัพยากร

องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้องค์กรคงอยู่และสามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าแบบเสรี มิติการบริหารทรัพยากรแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) การบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ และ 2) การบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งมักจะปรากฏในรูปแบบของ ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ โดยมีกระบวนการตั้งแต่ การสะสมความรู้ไปสู่ศักยภาพและไปสู่สมรรถนะ และท้ายสุดปรากฏออกเป็นด้านนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ต่อองค์กร (Eisenhardt & Martin, 2000; Janssen et al. 2012)

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ในมิติต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นการจัดการเรื่องของความรู้ในองค์กรโดยการให้พนักงาน

ทุกระดับมีความรู้ความสามารถและสามารถนำความรู้มาสร้างให้เกิดมูลค่าต่อองค์กร และการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ตอบรับกับธุรกิจก็เป็นส่วนสำคัญด้วยเช่นกัน (Aggarwal, Posen & Workiewica, 2017) ด้วยเหตุผลนี้ องค์กรต้องปรับกระบวนการภายในที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารด้านการตลาด การบริหารด้านวิจัยและพัฒนา และการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างพนักงานที่มีศักยภาพเชิงพลวัต ผ่านการปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับ การบริหารการตลาด การบริหารการวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร ความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร และศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

2. ศึกษาตัวแบบโดยมีบุพปัจจัยคือ การบริหารการตลาด และการบริหารการวิจัย และพัฒนาส่วนปัจจัยตามคือ การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร ความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร และศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

สมมุติฐาน

สมมุติฐานที่ 1-3 การบริหารการตลาด ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร

สมมุติฐานที่ 4-6 การบริหารการวิจัยและพัฒนาส่งผลต่อปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร

สมมุติฐานที่ 7-8 ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร

สมมุติฐานที่ 9-10 ปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน ที่ทำงานในองค์กรธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรจากผลของเทคโนโลยี ประกอบด้วย กลุ่มงานธนาคาร กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานการตลาด

2. เนื้อหาในการศึกษาประกอบด้วย การบริหารการตลาด การบริหารการวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร และ ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

3. ระยะเวลาที่ทำการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน ธันวาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2563

การบริหารการตลาด (MKM)

การบริหารการตลาดหมายถึงกระบวนการหาความต้องการและจัดการแปลงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้า/บริการเป็นอัตลักษณ์ด้านต่างๆ เช่น ด้านสัญลักษณ์ ด้านหน้าที่ และด้านอารมณ์ โดยนำความต้องการเหล่านี้ไปสื่อสารให้ฝ่ายผลิต/บริการ เพื่อดำเนินการในการผลิตและส่งมอบสินค้า / บริการ ให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว (Kotler & Keller, 2012) งานการตลาดจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าร้าน (front end) คือลูกค้าและผู้บริโภค และหลังร้าน (back end) คือฝ่ายผลิต และฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการตลาด ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ และนำไปแปลงสู่ปฏิบัติการ (strategic deployment) ซึ่งปรากฏเป็นกระบวนการต่างๆ เช่น การวางแผน การปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในอดีตใช้วิธีการสื่อสารผ่านเอกสาร แต่ในปัจจุบันกระบวนการเช่นนี้ไม่สามารถตอบโจทย์ได้แล้ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า/ผู้บริโภคเปลี่ยนไปจากผลทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร นอกจากนี้ลูกค้าส่วนใหญ่มักจะเชื่อมโยงกันเองด้วยการสื่อสารผ่านสื่อสังคม นอกจากนี้ฝ่ายการตลาดยังต้องทำหน้าที่ในการสร้างตราสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเห็นความแตกต่าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Koubaa, 2008) รวมทั้งการเลือกกลยุทธ์การตลาดที่ร่วมสมัยเช่นการทำ Customization หรือการทำ personalization

การบริหารวิจัยและพัฒนา (RDM)

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ความซับซ้อนมาก องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุง

กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Di Mast et al., 2003) ด้วยความมุ่งแสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการบริหารการวิจัยและพัฒนาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวข้องกับ ค้นหาความรู้ใหม่ๆ และการบูรณาการความรู้ เพื่อหาแนวปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้า บริการ การผลิตหรือการบริหาร โดยใช้กระบวนการสร้างและหาความรู้ใหม่โดยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และสร้างคุณค่าในตัวคน (Chiesa, 2001; Boutellier et al., 2000)

การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ (STM)

การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การลงทุนและส่งเสริมงานในองค์กรทุกภาคส่วนให้ใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเฉพาะการตอบสนองต่อลูกค้า และการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการวิจัยและพัฒนา (The National Research Council, 1987) การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์จะอยู่บนหลักการของการบริหารทั้ง ด้าน“Hard” ซึ่งประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรด้านวิศวกรรมและทรัพยากรเครือข่าย (infrastructure) และการบริหารด้าน “Soft” ซึ่งประกอบด้วยการจัดการ กระบวนการงานด้านบริหารเช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การสื่อสาร การจัดการความรู้ การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Phaal et al. 2004) การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความสามารถทั้งในด้านการบริหารองค์กรและบริหารด้านเทคโนโลยีร่วมกันอย่าง

ลงตัว (Rush et al. 2007) ทั้งในมิติการวางแผน การลงทุน การประสานงาน การใช้ประโยชน์ และการควบคุม เพื่อปกป้องทรัพย์สินขององค์กร และสร้างผลกำไร (Gregory, 1995; Bhatt & Grover, 2005; Kim et al. 2011) ด้วยการสร้างนวัตกรรมสินค้า/บริการ หรือนวัตกรรมกระบวนการผลิต หรือนวัตกรรมการบริหาร (Jin & Zedtwitz, 2008; Barbosa, 2016)

ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร (EOSF)

ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร หมายถึง ความเหมาะสมของพนักงานภายในองค์กรกับโครงสร้างองค์กรทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และการคงอยู่ ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่ลดลง การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งการประสานงานและการควบคุมดูแล เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น (Harney, 2016) ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร แสดงออกในรูปของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี การร่วมมือ การปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง ความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กรนี้มีแนวคิดมาจาก Person-Organization fit (P-O fit) ในเรื่องความลงตัวของมนุษย์กับระบบ (Arthur et al., 2006)

ความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร (EOCF)

ความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การยอมรับและสามารถปฏิบัติตามแนวทางประเพณีที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันใน

องค์กรทั้งในด้านพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Needle, 2004; Modaff et al. 2011) ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี การปรับโครงสร้างองค์กร ก็จะมีส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมเดิมด้วย เช่น วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้แบบบุคคล กลายเป็นวัฒนธรรมการหาความรู้เองจากเทคโนโลยี หรือการสื่อสารก็เปลี่ยนจากแบบทางการเป็นแบบไม่ทางการ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นต้น

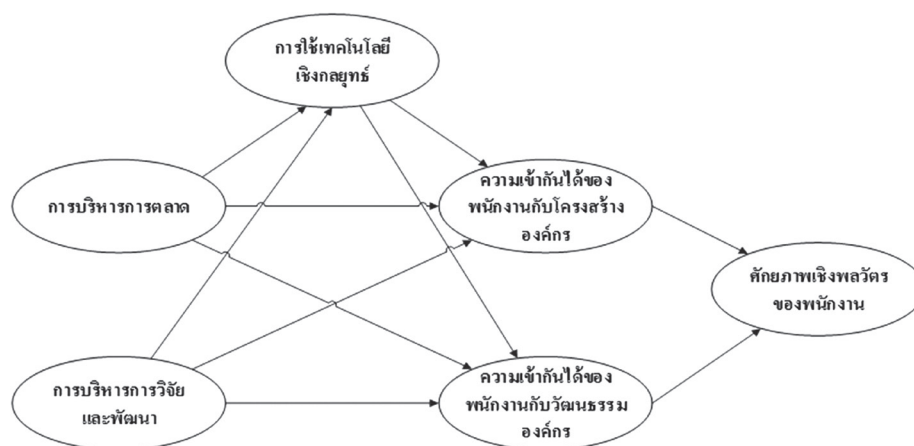
วัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กร เช่น วัฒนธรรมการเสริมอำนาจให้กับพนักงานเพื่อสนับสนุนการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเบื้องหลังถูกผลักดันมาจากหลักคิดในการเชื่อมั่นต่อความสามารถในการนำสิ่งที่มอบให้ไปใช้ได้ อย่างมีคุณค่าและสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร และด้วยเหตุผลที่ว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วส่งผลให้โครงสร้างองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือออกแบบใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จึงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ที่ยอมรับความเสี่ยง (take risk) (Erdogan, Liden & Kraimer, 2006) ไม่มีในอ้างอิง

ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน (EDC)

ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถและแรงบันดาลใจ ของพนักงานที่สามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมในการทำงานทั้งในมิติส่วนตัวและมิติการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการตอบสนองต่อการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการมีพนักงานที่มีศักยภาพเชิงพลวัตจึงเป็นทุนที่มีความคล่องตัว

ในการทำงาน และช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร (Wang & Ahmed, 2007) การมีศักยภาพแบบพลวัตเป็นกุญแจสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆ ขององค์กร (Salunke et al., 2011) โดยอาศัยแนวคิดจากทฤษฎีสถานทรัพยากร

ที่อธิบายว่า ธุรกิจจะสามารถแข่งขันได้ต้องอาศัยความสามารถในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรด้านทุนมนุษย์ (Barney, 2001; Eisenhardt & Martin, 2000; Janssen et al., 2012)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยเพื่อสอบย៉ำ ปัจจัยเชิงสาเหตุ จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรในส่วนของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยพัฒนา การศึกษาใช้กลุ่มประชากรคือพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วยกลุ่มงานธนาคาร กลุ่มงานบัญชี และการตลาด ที่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบงานมาใช้เทคโนโลยี โดยในฝ่ายกลุ่มงานธนาคาร กลุ่มงานบัญชีมีการเปลี่ยนการทำบัญชีมาเป็นระบบอัตโนมัติ ส่วนการตลาดก็มีการปรับวิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้าและองค์กร โดยบริษัทที่เลือกมาเป็นกลุ่มศึกษาประกอบด้วยรายชื่อในภาคผนวก

เนื่องจากที่ไม่ทราบขนาดประชากรในกลุ่มธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีและปรับเปลี่ยนการบริหารการคำนวณขนาดตัวอย่างจึงอาศัยสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Westland (2010) ไม่มีในอ้างอิง ดังนี้

ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ คำนวณจาก Westland (2010) ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย Indicators = 33 และ Latent = 6 ได้ตัวอย่างขั้นต่ำคือ 138 รายงานศึกษาคั้งนี้กำหนดขนาดตัวอย่าง 270 รายซึ่งครอบคลุมขนาดขั้นต่ำและให้ได้ตัวอย่างมากพอในการทดสอบตัวแบบของสมการโครงสร้าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเชิงชั้นภูมิแบบง่ายตามกลุ่มงานเนื่องจากกลุ่มงานที่เลือกมาทั้ง 3 กลุ่มมีลักษณะงานที่เน้นการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและขนาดตัวอย่าง

หน่วยธุรกิจ	จำนวนตัวอย่างย่อยในแต่ละชั้นภูมิ
กลุ่มงานธนาคาร	90
กลุ่มงานบัญชี	90
กลุ่มงานการตลาด	90
รวม	270

การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเครื่องมือดำเนินการดังนี้ สร้างแบบสอบถามที่พัฒนามาตรวัดจากวรรณกรรมและใช้มาตราวัดแบบ 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านโดยผ่านการวิเคราะห์ค่า IOC และนำไปทดสอบเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด ผลการทดสอบด้วยค่า Cronbach's Alpha ได้ค่ามากกว่า 0.7 ทุกรายการโดยมีค่าระหว่าง 0.856 - 0.922 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร และการทดสอบตัวแบบใช้สมการโครงสร้างแบบ covariance based

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของแต่ละปัจจัย

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของแต่ละปัจจัย

ตัวแปร	\bar{X}	SD	CV	การแปลผล
การบริหารการตลาด	4.013	0.788	0.196	มาก
การบริหารการวิจัยและพัฒนา	3.867	0.829	0.214	มาก
การใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์	3.875	0.822	0.212	มาก
ความเข้ากันได้ของพนักงานกับ				
โครงสร้างองค์กร	3.841	0.804	0.209	มาก
ความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร	4.137	0.705	0.170	มาก
ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน	3.917	0.712	0.182	มาก

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 พื้นฐานทางประชากรศาสตร์พบว่า สัดส่วนของพนักงานเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65.56 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.56 สถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 60.74 มีคุณสมบัติการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 58.52 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.93 และปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 53.33 โดยพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน มีจำนวนเท่ากันคือ 90 ราย รวมเป็น 270 ราย

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับของปัจจัยการบริหาร คือ การบริหารการตลาด และการบริหารการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนปัจจัยตาม พบว่า การบริหารการตลาดมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า

และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำกว่าปัจจัยการบริหารการวิจัยและพัฒนา แสดงว่า การบริหารการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่สำคัญกว่าในการยอมรับของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	สรุปผล
MKM-> STM	0.684***	5.878	มีอิทธิพลเชิงบวก
MKM -> EOSF	0.859***	4.747	มีอิทธิพลเชิงบวก
MKM -> EOCF	0.835***	4.684	มีอิทธิพลเชิงบวก
RDM -> STM	0.190*	1.983	มีอิทธิพลเชิงบวก
RDM -> EOSF	-0.059	-0.490	ไม่มีอิทธิพล
RDM -> EOCF	0.034	0.278	ไม่มีอิทธิพล
STM -> EOSF	-0.058	-0.423	ไม่มีอิทธิพล
STM -> EOCF	-0.142	-1.021	ไม่มีอิทธิพล
EOSF -> EDC	0.471***	5.031	มีอิทธิพลเชิงบวก
EOCF -> EDC	0.344***	4.027	มีอิทธิพลเชิงบวก

หมายเหตุ: *p=.05, ** p=0.01, ***p=0.001

จากตารางที่ 3 พบว่า (1) ปัจจัยการบริหารการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร (2) ปัจจัยการบริหารการวิจัยและพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ (3) ปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน และ (4) ปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร มี

อิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยการบริหารการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ปัจจัยการบริหารเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญยิ่งด้วยค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.684 พบว่ากลุ่มที่ศึกษานี้ใช้เทคโนโลยี เพื่อลดกระบวนการในการทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oberoi et al. (2017) ที่อธิบายว่า เนื่องจากการจัดการ

ตลาดสมัยใหม่ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารเกือบทุกกิจกรรม และในทุกกลยุทธ์ ในการทำการตลาดร่วมสมัย ดังนั้น จึงจำเป็นต้อง มีการมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้งานเพื่อขับเคลื่อนการจัดการตลาด นอกจากนี้ยังสนับสนุน ด้วยกลุ่มงานวิจัยของ Anshari et al. (2019); Felix, Rauschnabel & Hinsch (2016); Alfaro & Watson-Manheim (2015); Miranda, Kim & Summers (2015); Du & Jiang (2014) ที่ส่งเสริม การเข้าถึงสินค้าโดยใช้ Software และรูปแบบ (Platform) ตามลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ปัจจัยการบริหารการตลาด มีอิทธิพล เชิงบวกต่อปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับ โครงสร้างองค์กร อย่างมีนัยสำคัญยิ่งด้วยค่า สัมประสิทธิ์ที่ 0.859 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgan et al. (2009); Pakadaman et al. (2013); Azizzadeh et al. (2014); ซึ่งอธิบายว่า ภายใต้การ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผล ทำให้พนักงานในองค์กรต้องมีการติดต่อกับลูกค้า บนบริบทที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม ซึ่งเป็นการ พบปะกันได้บริบทที่ต่างสถานที่และเวลา ส่งผล ทำให้องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้าง เพื่อตอบสนอง การทำงานในลักษณะแบบใหม่ เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกที่และทุกช่องทาง เพื่อสร้างความพึงพอใจความภักดีให้กับกลุ่มลูกค้า มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยการบริหาร การตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยความเข้ากันได้ ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งด้วยค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.835 ซึ่งสนับสนุนด้วย กลุ่มงานวิจัยของ Wei et al. (2014); Yarbrough, Morgan, vorhies. (2010); Lee et al. (2014)

ที่รายงานว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถาน- การณ์ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน ส่งผลทำให้ การบริหารการตลาดต้องเปลี่ยนไปตามกระแสนั้น ทำให้วัฒนธรรมองค์กร ต้องปรับเปลี่ยนตาม เช่น บริษัท Intel ที่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จากการที่ มุ่งเน้นการผลิต เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก ส่งผลทำให้พนักงาน ในองค์กรทำงานเป็นทีมและมีการทำงานแบบ ข้ามสายงาน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับความต้องการลูกค้า เพื่อนำมาออกแบบ ผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มากที่สุด

ปัจจัยการบริหารการวิจัยและพัฒนา มี อิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกล ยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญด้วยค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.190 ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Jain & Yadah. (2017) ที่อธิบายว่ามุมมองของการบริหารการวิจัยและ พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งการผลักดันสู่การเลือกใช้ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่นการผลิต ที่ต้องการจะลดต้นทุน การจะมีการเลือกเทคโนโลยี ที่ใช้หุ่นยนต์แทนแรงงานคนที่มีความแม่นยำ และ ประสิทธิภาพในการทำงานสูง ในส่วนของการผลิต ที่สามารถทำได้ และในงานศึกษาของ Piccoli, Lui & Grün. (2017); Law, Leung, Au & Lee (2013); Piccoli & Ott (2014) และ Melian-Gonzalez & Bulchand-Gidumal (2016) ที่ยังสนับสนุนผลการ ศึกษา และอธิบายว่า การวิจัยและพัฒนาส่งผลต่อ การเลือกใช้เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ สามารถเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันทางธุรกิจ

ผลการทดสอบในส่วนของตัวเองแปรคั่นกลาง พบว่า ปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับ โครงสร้างองค์กร และ ปัจจัยความเข้ากันได้ของ

พนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยส่งผ่าน (mediator) ของปัจจัยการบริหารการตลาด กับ ปัจจัยศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อค้นพบใหม่ที่เป็นองค์ความรู้ขยายผลที่จะนำไปสนับสนุนการศึกษา การบริหารให้เกิดความเข้ากันได้ดังกล่าว เพื่อเป็นการรักษาพนักงาน และสร้างพนักงานที่ดี ทั้งนี้อาจมีการเพิ่มการจัดการเรื่องการปรับตัวของพนักงานเพื่อสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงและ ลดแรงต้านของพนักงาน อันเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของศักยภาพแบบพลวัตของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก สนับสนุนผลการศึกษาของ Yan & Goa (2016); Wieczorek & Mitrega (2017); Lucy Fallon-Byrne & Brian Harney (2017) ที่พบว่า ศักยภาพเชิงพลวัตของพนักงาน จะเพิ่มพูนได้จากอิทธิพลของ การจัดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ความเหมาะสมกับพนักงานในองค์กร และเอื้อต่อการทำงานกันเป็นทีม มีการการฝึกอบรมและร่วมแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

งานศึกษาพบว่า การบริหารการวิจัยและพัฒนาไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร และปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร อันอาจเนื่องมาจาก ตัวอย่างจากหน่วยธุรกิจที่นำมาศึกษาครั้งนี้ เป็นกลุ่มงานบัญชีและการเงิน ลักษณะงานจึงเข้าใจว่าการวิจัยและพัฒนาไม่เฉพาะในธุรกิจผลิตสินค้าที่จับต้องได้ ซึ่งในความเป็นจริง การวิจัยและพัฒนาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแต่การคิดค้นผลิตภัณฑ์ บริการ เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึง การปรับปรุงกระบวนการบริหารด้วย

แนวทางในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล คือการปรับโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบริหารในส่วนการตลาดและการวิจัยและพัฒนาเป็นแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดคล่องตัวในการบริหาร เนื่องจากฝ่ายการตลาดต้องทำงานในพื้นที่ของลูกค้ำที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจ จะช่วยพนักงานในแต่ละส่วนทำงานได้อย่างยืดหยุ่น (Tatiane et al., 2019) ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรก็ควรที่จะสานรับกับการวิจัยและพัฒนา คือสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและแบ่งปันความรู้ระหว่างกันเพื่อร่วมกันสร้างองค์ความรู้ ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของ Büschgens, Bausch & Balkin (2013); Zhi et al. (2018)

สาเหตุที่ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับโครงสร้างองค์กร เนื่องมาจาก กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ยังอยู่ภายใต้การจัดการองค์กรแบบแบบลำดับชั้นอันเป็นแนวที่องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังใช้อยู่ ด้วยความเคยชินถึงแม้จะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ตาม ทั้งนี้โดยผลของการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดคือ โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ เนื่องจากเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงซึ่งเอื้อต่อการสื่อสารและการทำงานในสมัยนี้ โดยองค์กรสามารถสับเปลี่ยน / เพิ่มเติม / โอนย้ายหน่วยงาน ได้ โดยสนับสนุนด้วยงานของ Schuh & Kramer (2015); Ahmad et al. (2014); Paulo et al. (2012) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง

กับการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ คือ โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบเครือข่าย (network structure)

ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความเข้ากันได้ของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นผลเนื่องจาก พนักงานในองค์กรยังใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ ซึ่งพิจารณาได้จากข้อคำถาม ที่พบว่า พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และ หน่วยงานของท่านสามารถปรับปรุงระบบงานทางเทคโนโลยีในการทำงานเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องจัดให้การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะเกี่ยวกับ การใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของ Dasgupta & Gupta. (2013) ที่พบว่าเทคโนโลยีส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนรูปแบบเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบดุดตบ ซึ่งหมายถึงพนักงานและองค์กรต้องร่วมแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก และนำมาบูรณาการร่วมกับความรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษานี้ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดการใช้หน่วยตัวอย่างจากประชากร 3 กลุ่มงานที่ไม่ครอบคลุมบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากเทคโนโลยีอื่น เช่น ฝ่ายผลิต นอกจากนี้ขอบข่ายของปัจจัยในการศึกษาก็ยังขาดส่วนที่สำคัญอื่น เช่น กลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจซึ่งมีผลต่อการใช้กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ รวม

ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนของปัจจัยตามที่ศึกษาตามทั้งในส่วนของปัจจัยคั่นกลางและปัจจัยผลยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น เช่น การปรับตัวของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อจำกัดงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว งานวิจัยที่ควรศึกษาในอนาคตคือ

1. การเพิ่มปัจจัยอื่น เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้วิกฤติ เช่นปรากฏการณ์ของปัญหาโรคระบาด (โควิด-19) ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาดศาล
2. การปรับตัวของพนักงานในรูปแบบต่างๆ
3. การปรับโครงสร้างองค์กรที่เป็นองค์กรแบบเสมือนจริง (virtual organization) และการศึกษารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมให้เข้ากับธุรกิจและวัฒนธรรมของไทย ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องศึกษาอย่างเร่งด่วน

ภาคผนวก

รายชื่อบริษัท ที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มงานธนาคาร ประกอบ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ

กลุ่มงานบัญชี ประกอบด้วย บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด บริษัท ดีลรอยท์ ฟูซ โธมัส ไซยยส สอบบัญชี จำกัด บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอเอส จำกัด บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด

กลุ่มงานทางการตลาด ประกอบด้วย บริษัท ทูคอร์ปเปเรชั่น จำกัด (มหาชน) SDS Kerr Thailand Company บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

REFERENCES

- Aggarwal V., Posen H., & Workiewicz M. (2017). **Adaptive Capacity to Technological Change: A Microfoundational Approach**. *Strategic Management*. 38(6), 1212-1231.
- Ahmad Reza Karimi Mazidi, Alireza Amini, Meisam Latifi. (2014). **The impact of information technology capability on firm performance; a focus on employee-customer profit chain**. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 7(1), 95-120.
- Alfaro, I., & Watson-Manheim, M. B. (2015). **Social media: A technology that needs no support from IT... yet**. *Journal of Computer Information Systems*, 55(3), 38–45.
- Anshari Muhammad, Almunawar Nabil Mohammad, Lim Ariff Syamimi, Al-Mudimigh Abdullah. (2019). **Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services**. *Applied Computing and Informatics* 15, 94–101
- Arthur Winfred. Jr., Bell. S. T., Villado A. J., & Doverspike D. (2006). **The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity**. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Azizzadeh Fariba, Bahrami Hamidreza, Sfestani Rasool Sarihi. (2014). **The relations of organization structure and customer relationship management in Ansar Bank of Urmia**. *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*: 1-10.
- Barbosa G. (2016). **Determinants of Small Business Survival: The Case of Very Small Enterprises of the Traditional Manufacturing Sectors in Brazil**. Munich Personal RePEc.
- Barney, J. B. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). **'Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.'** *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Bhatt Ganesh D, Grover Varun. (2005). **Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study**. *Journal of Management Information System* 22 – Issue 2.
- Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver & von Zedtwitz, Maximilian (2000). **Managing Global Innovation**. Berlin: Springer.
- Büschgens, T.; Bausch, A.; Balkin, D.B. (2013). **Organizational Culture and Innovation: A Meta- Analytic Review**. *J. Prod. Innovation Management*, 30, 1–19.
- Chiesa, V. (2001). **R&D Strategy and Organisation**, Imperial College Press.

- Dasgupta Subhasish, Gupta Babita. (2013). **Organization Culture Dimensions as Antecedents of Internet Technology Adoption**. International Federation for Information Processing. 402, 658–662.
- Di Masi, J.A., Hansen, W., Graviski, H.G. (2003). **The price of innovation: new estimates of drug development costs**. Journal of Health Economic 22, 151-185.
- Du, H., & Jiang, W. (2014). **Do social media matter? Initial empirical evidence**. Journal of Information Systems, 29(2), 51–70.
- Durantín, A., Fanmuy, G., Miet, S., and Pegon, V. (2016). **Disruptive innovation in complex systems**. In Complex Systems Design & Management, 41–56.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). **‘Dynamic Capabilities: What Are They?’** Strategic Management Journal 21(10–11), 1105–21.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). **Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture**. Academy of Management Journal, 49, 395–406.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2016). **Elements of strategic social media marketing: A holistic framework**. Journal of Business Research, 70, 118–126.
- Gregory, M.J. (1995). **Technology management: A process approach**. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 209, 347-356.
- Harney, B. (2016). Strategic choice in Johnstone, S. & Wilkinson, A. (2016). **An Encyclopedia of Human Resource Management**, Cheltenham: Edward Elgar, 414-415.
- Jain Esha & Yadav Ashank. (2017). **Marketing and Technology: Role of Technology in Modern Marketing**. Journal of Business and Management, 19(5), 49-53.
- Janssen, M., Alexiev, A., den Hertog, P., and Castaldi, C. (2012). **‘A multi-level multidimensional approach for measuring dynamic capabilities in service innovation management.’** Druid 2012: 1– 26.
- Jin Jun, Zedtwitz Von. (2008). **Technological capability development in China’s mobile phone industry**. Techovation 28, 327-334.
- Kim Myung-Ja, Chung Namho, Lee Choong-Ki. (2011). **The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea**. Tourism Management 32, 256–265.
- Kong, E. and Prior, D. (2008). **“An intellectual capital perspective of competitive advantage in non-profit organizations”**, International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing, 13(2), 119-128.

- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). **Marketing Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, NJ.
- Koubaa Yamen. (2008). **Country of origin, brand image perception, and brand image structure March 2008**. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2):139-155.
- Law, R., Leung, D., Au, N., & Lee, K. A. (2013). **Progress and development of information technology in the hospitality industry: Evident from Coenell hospitality quarterly**. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10-24.
- Lee Ju-Yeon, Kozlenkova V Irima, Palmatier W Robert. (2014). **Structural Marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives**. *Journal of Academy of Marketing Science*. 43, 73-99.
- Lucy Fallon-Byrne and Brian Harney. (2017). **Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda**. *Irish Journal of Management*. 36(1), 21-31.
- Melian-Gonzalez, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). **A model that connects information technology and hotel performance**. *Tourism Management*, 53, 20-37.
- Miranda, S., Kim, I., & Summers, J. (2015). **Jamming with social media: How cognitive structuring of organizing vision facets affects IT innovation diffusion**. *MIS Quarterly*, 39(3), 591–614.
- Modaff, D.P., DeWine, S., Butler, J. (2011). **Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings**, 2nd Ed., Boston: Pearson Education, chapters 1-6.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C. (2009). **Market orientation, marketing capabilities, and firm performance**. *Strategy Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Needle, David. (2004). **Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment**. NRC-The National Research Council. **Management of Technology: The Hidden Competitive Advantage**. National Academy Press, Washington D.C.1987.
- Oberoia Poonam, Patelb Chirag, Haonb Christophe. (2017). **Technology sourcing for website personalization and social media marketing: A study of e-retailing industry**. *Journal of Business Research*, 80, 10-23.
- Pakadaman Javan Ali, Malmir Ameneh, Azizadeh Samira, Azizzadeh Fariba. (2013). **The relationship between organization structure and CRM**. *Management and Administrative Review*. 2(5), 563-574.
- Paulo Antônio Zawislak, André Cherubini Alves, Jorge Tello-Gamarra, Denise Barbieux, Fernanda Maciel Reichert. (2012). **Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability**. *Journal of Technology Management and Innovation*. 7(2).

- Phaal R, Farrukh CJP, Probert DR. (2004). **A framework for supporting the management of technological knowledge.** *Technovation*, 27, 1-15.
- Piccoli, G., & Ott, M. (2014). **Impact of mobility and timing on user-generated content.** *MIS Quarterly Executive*, 13(3), 147-157.
- Piccoli, G., Lui, T.-W., & Grün, B. (2017). **The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance.** *Tourism Management*, 59, 349–362.
- Rush H, Bessant J & Hobday M. (2007) **Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool.** *R&D Management* 37(3), 221–236.
- Salunke, S., Weerawardena, J., and McColl-Kennedy, J. R. (2011). **'Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms.'** *Industrial Marketing Management* 40(8), 1251–1263.
- Schuh Gunther, Kramer Linda. (2015). **Cybernetic approach for controlling technology management activities.** 48th CIRP Conference on Manufacturing Systems. 437-422.
- Tatiane Baseggio Crespi, Priscila Rezendeda Costaand, Taisa Scariot Preusler. (2019). **The alignment of organizational structure and R&D management in internationalized public company: The EMBRAPA case.** *Innovation & Management Review* 16(2), 201.
- Wang, C., and Ahmed, P. (2007). **'Dynamic capabilities: A review and research agenda.'** *The International Journal of Management Reviews* 9(1), 31–51.
- Wei Yinghong, Samiee Saeed, Lee P Ruby. (2014). **The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market.** *Journal of Academy of Marketing Science*. 42, 49-70.
- Wieczorek and Mitrega. (2017). **Management and Organization: Personal Dynamic Capabilities in the Context of a Corporate Success,** 3(1).
- Yan and Gao, (2016.) **6th International Conference on Management, Education, Information and Control (MEICI 2016): Dynamic Capabilities Enhancing Path: A Perspective on Human Resource Policy.**
- Yarbrough Larry, Morgan A. Neil, Vorhies W. Douglas. (2010). **The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance.** *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Zhi Chen, Shenglan Huang, Chong Liu, Min Min and Liying Zhou. (2018). **Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation erformance MDPI, sustainability.**