

ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต Resources Readiness and Dynamic Capability

ปัทมา ถนิมกาญจน์¹

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาหลายๆ องค์กรต้องเจอกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนา องค์กรนั้นจะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งและจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน เพราะนอกจากจะต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่เคยมีแล้ว ยังต้องมีการต่อสู้กับคู่แข่งรายใหม่ที่ย้ายเข้ามาในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งหลายๆ หน่วยงานเริ่มให้ความสนใจกับสิ่งที่ตัวเองมี นั่นก็คือทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร และทรัพยากรเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุมขององค์กร ซึ่งทรัพยากรนี้ก็มีทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) เช่น วัตถุดิบ, เครื่องมือ, เครื่องจักร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) เช่น เทคโนโลยี, นวัตกรรม, ความรู้, ทักษะความชำนาญ, ชื่อเสียงขององค์กร, ข้อมูลข่าวสาร ในบางหน่วยงานจะมองไปถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยสิ่งหนึ่งที่ควบคุมกับทรัพยากร ก็คือความสามารถ (Capability) ความสามารถเป็นสิ่งที่ยากที่จะวิเคราะห์และมักถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ส่วนสำคัญของความสามารถคือ ทักษะของแต่ละคน ของแต่ละกลุ่ม หรือของแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน Grant,1991 ซึ่งก็หมายถึงความสามารถที่องค์กรจะพัฒนาเข้าถึงได้ในทุกๆ ด้าน เป็นความสามารถในการผสมผสานระหว่างทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการ หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ถึงความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการ, ความสามารถด้านการผลิต, ความสามารถด้านการตลาด

¹อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

744 ถนนสุรนารายณ์ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา : นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี E-mail : patimapat@hotmail.com

เป็นต้น แต่ในปัจจุบันไม่ใช่องค์กรมีความสามารถเหล่านี้แล้วจะอยู่รอดหรือมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ความสามารถเหล่านี้ต้องเป็นความสามารถแบบอยู่กับที่ไม่ได้ ที่ปัจจุบันนิยมเรียกกันว่า Dynamic Capability Teece, 1984 กล่าวว่างค์กรจำเป็นต้องทำความสามารถของตนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Resources readiness

เรื่องความพร้อมของทรัพยากรในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะพูดถึงถึงทฤษฎีของ Resource-based View (RBV) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการที่กิจการได้ให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์กร การที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มี แทนที่จะพิจารณาในการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเราควรจะพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มี เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก Wernerfelt, 1984 ในขณะที่ Barney, 1991 ได้มีแนวคิดถึงทรัพยากรว่า หมายถึงสินทรัพย์ (Assets), ความสามารถ (Capabilities), กระบวนการทำงานในองค์กร (Organization process), เอกลักษณ์หรือคุณสมบัติของธุรกิจ (Firm Attributes), ข้อมูลสารสนเทศ (Information), ความรู้ (Knowledge) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์และสามารถควบคุมได้

ใน Blackwell Hand Book of Strategic Management Barney ได้มีการศึกษาประวัติก่อนจะมาเป็นทฤษฎี RBV (The Theoretical History of the RBV) ว่ามาจาก 4 แหล่ง คือ

- 1.) The traditional study of distinctive competencies เริ่มมีการศึกษาถึงความสามารถที่แตกต่างกันของธุรกิจ และมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2.) Ricardian economics คือยุคเศรษฐศาสตร์ของริคาร์เดียน คือนายริคาร์โด ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัย

การผลิตโดยเฉพาะปัจจัยด้านที่ดินที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิต (Performance of firm with fertile land) โดยมีการดูความสัมพันธ์ระหว่างราคา (Price) กับปริมาณ (Quantity) 3.) Penrosian economics Penrose ได้ให้ความสำคัญคือการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบทความ "The Theory of the Growth of the Firm" ของ Penrose ได้ถูกตีพิมพ์และเผยแพร่ในปี 1959 ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นจุดหนึ่งของการเกิด RBV และ 4.) The study of the anti-trust implications of economics เริ่มสนใจด้านสังคม มีการแข่งขันที่สมบูรณ์ เป็นยุคของการต่อต้านการผูกขาด ซึ่งยุคนี้ได้เกิด "structure-conduct-performance" ขึ้น เป็นการดูโครงสร้างของอุตสาหกรรม กำหนดช่วงของอุตสาหกรรม เพื่อส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น จะเห็นว่า RBV เริ่มมีแนวคิดมาจากเศรษฐศาสตร์ และมีการพัฒนาขึ้นมาเป็นทฤษฎี RBV

Dierickx and Cool, 1989 ได้สรุปว่ามี paper ที่สำคัญ ซึ่งถือว่าเป็น Basic principles ของ RBV logic คือ paper ของ Wernerfelt, 1984 ที่พูดถึงความพยายามพัฒนาทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการพัฒนาทรัพยากรขององค์กร มีการดำเนินการด้านกลยุทธ์ทางการตลาด โดยใช้ทั้ง Concept และ Ideas paper ที่ 2 เป็น Paper ของ Rumelt, 1984 ซึ่ง Rumelt ได้โฟกัสที่ความสามารถของ Firm ที่จะ Generate ผลตอบแทน

ทางเศรษฐศาสตร์ และ Paper สุดท้าย คือ Paper ของ Barney ,1986a ได้กล่าวถึงความสามารถในการพัฒนาให้การดำเนินงานที่เหนือกว่า ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของทรัพยากรที่สามารถควบคุมได้

Barney, 1991 ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งออก เป็น 4 ปัจจัย คือ 1.) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือ ทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร Dess, Lumpkin and Eisner, 2007 2.) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบมีทรัพยากร ซึ่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ 3.) ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (Imitate Resources) หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก, มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ Dess, Lumpkin and Eisner, 2007 4.) ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหาทดแทนได้ (Non-substitutable Resources)ทั้ง 4 ลักษณะเรียกรวมๆ ว่า VRIN Barney, 1991 ซึ่งทรัพยากร ขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะ สามารถที่จะทำให้คู่แข่งต้องเจอกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต Barney, 2001 และความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องสามารถ

ทำให้บุคคลเหล่านั้นถ่ายทอดความรู้จากตัวเองไปให้ผู้อื่น องค์ความรู้ที่ได้ถูกสะสมมาจะต้องมีการถ่ายทอดต่อกันไป Kogut and Zander, 1992; Spender, 1996; Lopez, 2005 RBV เริ่มมีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างในแต่ละองค์กร และมีผลต่อการกำหนดหรือการบริหารกลยุทธ์ในปัจจุบัน Collis and Montgonery, 1995 มองว่า องค์ประกอบของ RBV ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพที่ปรากฏภายในขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพภายนอกของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอยู่

ได้มีการอธิบายเพิ่มเติมว่า RBV เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ Dynamic Capability ไม่ใช่เป็นตัวที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีขึ้นได้จะมาจากการที่องค์กรมีการใช้ความสามารถแบบ Dynamic ได้เร็วกว่า และใช้อย่างชาญฉลาดมากขึ้น โดยคู่แข่งไม่สามารถจะ Copy หรือลอกเลียนแบบได้ Eisenhardt and Martin , 2000

อย่างไรก็ตาม กรอบทฤษฎีของ RBV ให้ความสนใจ หรือมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากร และความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สามารถจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรให้รวมถึง ทรัพยากรสินทั้งหมดขององค์กร, ความสามารถขององค์กร, กระบวนการทำงาน, เอกลักษณ์ขององค์กร, ข้อมูลสารสนเทศ, ประสบการณ์, ความรู้และเทคโนโลยี Maijor and Witteloostuijn, 1993 ความสามารถที่มีคือความสามารถในการที่จะกำหนดหรือวางแผนงาน (Deploy) และนำทรัพยากรที่มีความแตกต่างกันมารวมเข้าด้วยกันได้ การรวมตัวกันอย่างเป็นปกติ, กระบวนการที่ใช้ในองค์กร เพื่อให้ส่งผลในสิ่งที่องค์กรต้องการ Amit and Shoemaker, 1993

Dynamic capability

การทำ Dynamic Capability เป็นการดูหรือวิเคราะห์ถึงทรัพยากร หรือวิธีการในการที่จะได้มาและเพิ่มความมั่งคั่งขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตลอดเวลา ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรจะต้องพิจารณาในแต่ละกระบวนการทำงาน ซึ่งอาจจะวิเคราะห์ในภาพรวม เช่น ดูความเหมาะสม หรือขนาดของสินทรัพย์ที่มี สินทรัพย์ประเภทที่เป็นความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร หรือมองสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ ดูการได้มาหรือการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลา Teece et al., 1997 แนวคิดของ Dynamic Capability ถือเป็นส่วนประกอบของ Resource Based View ในการที่จะพยายามอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Menon, 2008

Zahra, Sapienza and Davidsson, 2006 ได้ให้คำจำกัดความของ Dynamic Capability เป็นการดูถึงการเกิดหรือเหตุ และผลที่ตามมา แยกเป็น 1.) มีความสามารถที่เป็นเนื้อหาสาระและความสามารถแบบ Dynamic มีความสัมพันธ์กันอย่างไร 2.) ความสัมพันธ์คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากความรู้และทักษะขององค์กร 3.) อายุขององค์กรมีผลต่อ Dynamic Capability และการเรียนรู้ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ 4.) ความรู้ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ส่งผลกระทบต่อค่าแนวโน้มของ Dynamic Capability

ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้มีการพัฒนาโดยใช้แนวความคิดแบบ Dynamic Capability ในการกำหนดเป้าหมาย เพื่ออธิบายว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความสามารถ และได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่การที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงว่า อะไรคือสิ่งที่ทำให้เกิดความสามารถทางพลวัต

(Dynamic) และอะไรที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้ถ้าต้องการให้มีการพัฒนาเกิดขึ้น Andreeva and Chaika, 2006 และการนำเสนอกรอบการทำงานของแต่ละสถานการณ์ เป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการสร้างและการปันความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลที่มุ่งเน้นในระบบเครือข่าย และอธิบายถึงวิธีการของ Dynamic Capability ในมุมมองของสถานการณ์ ในอนาคต Bergman, Jantunen and Saksa, 2004

ความสามารถของธุรกิจขนาดใหญ่ ที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนในทุกวันนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ตลอดเวลา มีปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย ที่ประกอบเป็น Dynamic Capability ปัจจัยแรกคือ ความสามารถในการครอบครอง (องค์กรมีทรัพยากรที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษ) ปัจจัยที่สองคือ ความสามารถในการใช้งาน (เป็นเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร) และปัจจัยสุดท้ายคือ ความสามารถในการยกระดับการทำงาน (คือการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง) สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นส่วนสำคัญหรือรากฐาน หรือปัจจัยพื้นฐานของการขยายตัวระหว่างประเทศ และใช้ดำเนินงานทั่วโลกแต่ละความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในโลกเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ Luo, 2000

การศึกษาด้านสังคม และด้านพฤติกรรม พยายามระบุลักษณะธรรมชาติ และพื้นฐานของความสามารถที่จำเป็นต่อการประกอบกิจการที่ยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการขยายตัวของแหล่งที่มาของการคิดค้นนวัตกรรม และความสามารถในการผลิต Teece, 2007 นอกจากปัจจัยพื้นฐานที่สะท้อนถึงลักษณะของ Dynamic Capability แล้ว ยังอาจจะมีการพัฒนาเพื่อที่จะวัดโครงสร้างในงานวิจัยในอนาคต เพื่อดูว่า Model ก่อนและหลัง

ของการทำ Dynamic Capability เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร Wang and Ahmed, 2007

การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด มีผลกระทบที่สำคัญกับ Dynamic Capability และมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม Dynamic Capability และผลกระทบจากความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ในการที่จะรับรู้และปรับใช้ระหว่าง ความเหมาะสมของช่วงเวลากับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านเวลาจะมีทั้งช่วงระยะสั้น และระยะยาว จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจทางการตลาดด้วย Bitar and Somers, 2004

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ทางการแข่งขันและความต้องการของผู้บริโภค องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงความสามารถ ซึ่งความสามารถที่ไม่หยุดนิ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ องค์กรที่มี Dynamic Capability สูง จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสามารถหาพันธมิตรด้านทรัพยากรได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ การผสมผสานการได้มีความรู้ใหม่ๆ ทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือตลาดใหม่ ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนากระบวนการและการรับรู้ในนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้ Cohen and Levinthal, 1990; Wana and Ahmed, 2007

ความสามารถขององค์กรโดยทั่วไป หรือโดยปกติ จะทำให้องค์กรอยู่ได้ในช่วงระยะเวลานั้นๆ ความสามารถในทางพลวัต (Dynamic Capability) จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรขยายมากขึ้น มีสิ่งใหม่ๆ หรือทำให้เกิดความสามารถเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้น กระบวนการจะค่อยๆ ทำให้ความสามารถเพิ่มขึ้นตามลำดับขั้น องค์กรจะสามารถเปลี่ยนวิธีการได้สำเร็จ โดยจะต้องไม่หยุดนิ่ง ความสามารถจะเกิดขึ้นเองไม่ได้

ขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์จากการลงทุน Winter, 2003

ทางด้านความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) หมายถึง รูปแบบของกระบวนการที่ผสมผสานการใช้ทั้ง Knowledge skill และ Resources ของ firm เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ เพื่อ Add value ไปสู่สินค้าและบริการเพื่อให้ firm สามารถแข่งขันทางการตลาดได้ Vorhies, 1988; Day, 1994 ธุรกิจสามารถที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า คู่แข่งขัน รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ นอกจากนี้ธุรกิจยังสามารถที่จะแบ่งปันข้อมูลด้านการตลาดให้ทุกแผนกได้อย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้แผนกเหล่านั้นสามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ได้อย่างพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่ง Slater and Narver, 1994 โดยที่ Dynamic Capabilities ก็คือสิ่งสำคัญที่นำไปสู่กระบวนการปรับตัวขององค์กร Levinthal, 1991; Miller, 2003 ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการตลาด การแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน firm จะพบข้อมูลทางตลาดที่มีอยู่ เช่น ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ข้อมูลเหล่านั้นทำให้ firm เปิดใจยอมรับข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งข้อมูลที่เกิดขึ้นภายนอกตลาด และนำข้อมูลเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ และนำไปสู่การพัฒนา New product / New market

Capabilities ของ firm ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงใหม่ไปมากจาก ภายใต้กระบวนการ Dynamic Capabilities ของ firm ซึ่งตามข้อเสนอของ Helfat and Peteraf, 2003 ได้ระบุว่า Dynamic Capabilities จะให้ประโยชน์ทางอ้อมไปสู่ Output ของ firm โดยผ่านทาง Operational Capabilities ดังนั้น Dynamic Capabilities จะถือเป็นเครื่องมือ

ในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา Organizational Capabilities ของ firm Nielsen, 2006 และเป็นไปได้ที่ firm จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขทางการตลาด โดยการพัฒนาความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) ของตนเพิ่มมากขึ้น Winter, 2003 ดังนั้น firm ที่มี Dynamic Capabilities มาก ก็จะมี Marketing Capability Development มากตามไปด้วย

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต พบว่า Petroni, 1998 ได้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ Healthcare พบว่าองค์กรที่มีจำนวนแผนกมาก สามารถที่จะ Interact ซึ่งกันและกัน และความสามารถเชิงพลวัตในด้านความคิดใหม่ๆ จะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการที่องค์กรมี Dynamic Capability จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ Prieto and Smith, 2006 ศึกษาถึงการพัฒนา Dynamic Capability, ความรู้ในองค์กร และการมีอิทธิพลซึ่งกันระหว่างองค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบความรู้ที่ผ่านทางความสัมพันธ์ทางสังคม สามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งที่มาของความสามารถแบบ Dynamic ได้ และในอนาคตอาจจะดูถึงความสัมพันธ์ทางด้านการเมืองเพิ่มเติมนอกเหนือจากความสัมพันธ์ทางด้านสังคม ในขณะที่ Marcus and Anderson, 2006 ศึกษาเพื่อหาความสามารถทางพลวัต ที่มีความสัมพันธ์กับทางธุรกิจและสังคม ในอุตสาหกรรมอาหารของสหรัฐอเมริกา พบว่าความสามารถเชิงพลวัต จะมีผลต่อความสามารถทั่วไปขององค์กรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ถือเป็นความสัมพันธ์ด้านธุรกิจ) แต่ Dynamic Capability จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการสิ่งแวดล้อม (ถือเป็นด้านสังคม) Lin, Wu and Binshan Lin, 2008 ได้เสนอว่า Dynamic Capability จะสามารถตอบสนองหน่วยงานได้ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่แผนก R&D

มีการทำ Dynamic Capability จะส่งผลเชิงบวกในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดนวัตกรรมได้

Shera and Lee, 2004 ศึกษาเพื่อตรวจสอบการใช้การจัดการความรู้ในการเสริมสร้างขีดความสามารถแบบ Dynamic โดยศึกษาจากบริษัทในไต้หวัน พบว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกทั้งสองอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถแบบ Dynamic และงานวิจัยของ Griffith, Noble and Chen, 2006 ได้ทำการทดสอบสิ่งที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบการในด้านทรัพยากรความรู้ ความสัมพันธ์ของทรัพยากรความรู้ในการตอบสนองตลาดต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พบว่า การปรับตัวทางการบริหารของผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นการช่วยให้เกิดการสะสมความรู้ได้ แต่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงให้ทรัพยากรได้มีการปรับปรุงอยู่เสมอ Cepeda and Vera, 2007 ศึกษาข้อมูลอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในสเปน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผลของการนำความสามารถแบบ Dynamic มาปรับใช้, องค์ประกอบของความรู้ที่เป็นประโยชน์คือหลักสำคัญของความสามารถในการดำเนินงาน

Daniel and Wilson, 2003 ทำการศึกษาเพื่อให้รู้ว่า Dynamic Capability มีความจำเป็นต่อการทำ E-business โดยศึกษาจากบริษัทในสหราชอาณาจักร พบว่า ทรัพยากรที่มีในองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ แต่องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องมีการพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ Wu and Wang, 2007 ได้ศึกษาบริษัทด้านเทคโนโลยีในไต้หวัน ผลแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีขององค์กรสามารถที่จะแปลงทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์ได้ โดยผ่านความสามารถทางพลวัต และความสามารถในการแข่งขัน Parida, 2008 ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทขนาดเล็ก ธุรกิจ ICT ในสวีเดน พบว่า Dynamic Capability มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ และการดำเนินงานของบริษัท

Wu, 2007 วิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากร, Dynamic Capability และ การดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการวิจัยพบว่าทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินงาน นอกจากนี้ข้อมูลทางเทคโนโลยีสามารถประเมินผลได้โดยตรง โดยทดสอบจากความรวดเร็วด้านนวัตกรรม, ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด, ประสิทธิภาพการผลิตและความยืดหยุ่นในการผลิตของบริษัท Menguc และ Auh, 2006 ได้วิจัยระดับการแข่งขันในแนวทางการตลาดโดยใช้ RBV ผลที่ได้คือแนวทางการตลาด สามารถปรับเปลี่ยนแบบ Dynamic Capability ได้ เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เช่น การสร้างนวัตกรรม

Firm ที่มี Dynamic capabilities สูงสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวมทั้งสามารถจัดสรรทรัพยากรที่อยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย นอกจากนี้ firm จะได้รับความรู้ และค่อยๆ ซึมซับ และนำไปปรับเปลี่ยน รวมทั้งนำไปใช้เพื่อหาประโยชน์ โดยผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สู่ตลาด รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม รวมทั้งพฤติกรรมและกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม Cohen and Levinthal, 1990; Wang and Ahmed, 2007

ดังนั้นตามแนวความคิดของ Resource-based View (RBV) คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีในองค์กร ว่าองค์กรจะสามารถนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นทรัพยากรและความสามารถในการใช้ทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ในปัจจุบันผู้บริหารต้องให้ความสนใจ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความพร้อมทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากร และการบริหารที่เป็นลักษณะ

แบบ Dynamic จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Grant, 1991 ได้กล่าวว่า ทรัพยากรเป็นที่มาของความสามารถ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะความสามารถนั้นต้องเป็นความสามารถในมุมมองที่เป็น Dynamic ดังนั้นความสามารถขององค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

บรรณานุกรม

- พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และนพพร ประสมทอง. (2551). *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker.(1993). “**Strategic Assets and Organizational Rents**”. *Strategic Management Journal*. 14(1):33-46.
- Andreeva, T. and V. Chaika. (2008). “**Dynamic Capabilities: What They Need To Be Dynamic?**” St. Petersburg State University, Institute of Management 2006. <http://www.gsomopu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/Andreeva_Ch aika _eng.pdf> July 29.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Mar. 17(1): 99-120.
- Barney, J.B. (2001a). “Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes,” *Academy of Management Review*. 26(1) : 41-56.
- Bergman, J., A. Jantunen and Juha-Matti Saks. (2004). “Managing Knowledge Creation and Sharing- Scenarios and Dynamic Capabilities Inter-industrial Knowledge Networks,” *Journal of Knowledge Management*. 8(6) : 63-76.

- Bitar, J. and Walter-J. Somers. (2008). **"A Contingency View of Dynamic Capabilities,"** HEC Montral Cahier de recherche. January, 2004. http://neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/04_01_05.pdf July 11.
- Cepeda, G. and D. Vera. (2007). "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective," **Journal of Business Research**. 60 : 426-437.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," **Administrative Science Quarterly**. 35 : 128-152 ; March.
- Daniel, E. M. and H. N. Wilson. (2003). "The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation". **European Journal of Information Systems**. 12(4) : 282- 296.
- Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-driven Organizations," **Journal of Marketing**. 58 : 37- 52 ; October.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2007). **Strategic Management Creating Competitive Advantage**. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin. (2000). "Dynamic Capabilities: What are They?," **Strategic Management Journal**. 21 (10-11) : 1105-1121.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. 33 (Spring) : 114-135.
- Griffith, D. A., S. M. Noble and Q. Chen. (2006). "The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach," **Journal of Retailing**. 82(1) : 51-62.
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," **Strategic Management Journal**. 24 : 997-1010.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**. 3: 383-397.
- Levinthal, D. A. (1991). "Organizational Adaptation and Environmental Selection - interrelated Processes of Change," **Organization Science**. 2(1) : 140-145.
- Lin, Liang-Yang, Se-Hwa Wu and B. Lin. (2008). "An Empirical Study of Dynamic Capabilities Measurement on R&D Department" **International Journal of Innovation and Learning**. 5(3) : 217-240.
- Lopez, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management decision**. 43(5/6): 661.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic Capabilities in International Expansion," **Journal of World Business**. 35(4) : 355- 378 ; Winter.
- Marcus, A. A. and M. H. Anderson. (2006). "A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?," **Journal of Management Studies**. 43(1) : 19-46.
- Menguc, B. and S. Auh. (2006). "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," **Academy of Marketing Science**. 34(1) : 63-73.
- Miller, D. (2003). "An Asymmetry-Based View of Advantage," **Strategic Management Journal**. 24 : 961-976.

- Nielsen, A. P. (2006). "Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management," **Journal of Knowledge Management**. 10(4) : 59-71.
- Parida, V. and M. Pemartin. (2008). "**Networking and ICT capability : A Resource-Based View Approach to Small Firm Competitiveness**," The European Institute for Advanced Studies in Management.
- Petroni, A. (1998). "The Analysis of Dynamic Capabilities in A Competence-Oriented Organization," **Technovation**. 18(3) .
- Prieto, I. M. and M. Easterby-Smith. (2006). "Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: An Exploration," **European Journal of Information Systems**. 15 : 500-510.
- Shera, P. J. and V. C. Lee. (2004). "Information Technology As a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management," **Information & Management**. 41(8) : 933-945.
- Slater, S. F. and J. C. Narver. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," **Journal of Marketing**. 58 : 46-55.
- Teece, D. J. (1984). *The Competitive Challenge*. Boston, M.A.: Bollinger.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Schuen. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," **Strategic Management Journal**. 18(7) : 509-533.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance," **Strategic Management Journal**. 28 : 1319-1350.
- Vorhies, D. W. (1998). "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness," **Journal of Strategic Marketing**. 6(1) : 3-23.
- Wang, C. L. and P. K. Ahmed. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda," **International Journal of Management Reviews**. 9(1) : 31-51, 125.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Wu, L.-Y. and C.-J. Wang. (2007). "Transforming Resources to Improve Performance of Technology-based Firms: A Taiwanese Empirical Study" **Journal of Engineering and Technology Management**. 24 : 251-261.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," **Journal of Management Studies**. 43(4) : 917-955.