

ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน  
ของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล  
CAUSAL RELATIONSHIP STRUCTURE FOR SUSTAINABLE GROWTH OF  
FROZEN FOOD BUSINESS IN THAILAND IN THE DIGITAL ECONOMY ERA

ชนิสรา มหากิจโกศล\*  
Chanisara Mahakitphokin\*  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี\*  
Bangkokthonburi University\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็ง ในประเทศไทย จำนวน 385 ราย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยกลยุทธ์ทางการตลาด ปัจจัยความสามารถเชิงพลวัต ปัจจัยการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน และปัจจัยการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่าหลังจากใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างปรากฏว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้ครั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ทางการตลาด ปัจจัยความสามารถเชิงพลวัต ปัจจัยการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ :** ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ, การเติบโตอย่างยั่งยืน, ธุรกิจอาหารแช่แข็ง.

### Abstract

The objective of this research is to 1) to examine the consistency of the model and the empirical data of factors that influence the causal structure of the relationship with the sustainable growth of the frozen food business in Thailand during the economic era. Digital and 2) to study direct, indirect and collective influence Of factors affecting the causal relationship of the structure towards the sustainable growth of the frozen food business in Thailand in the digital economy era By collecting data from 385 Thai frozen food business operators and analyzing the data using the Structure Equation Model (SEM)

Received: 2020-11-01; Revised: 2020-12-24; Accepted: 2020-01-30

The result of the research shows that the frozen food business operators in Thailand Have opinions about marketing strategy factors Dynamic ability factor Technological innovation management factors Competitive capability factors And the factor for sustainable growth of the business is at a high level Also found that After using the software program to check the consistency of the structural equation model, all indexes passed the standard criteria. Therefore, it can be concluded that the analysis results obtained are consistent with empirical data. And from the route analysis, it was found that Marketing strategy factors Dynamic ability factor Technological innovation management factors Competitive capability factors Has a direct influence on the sustainable growth of the frozen food business in Thailand Statistical significance

**Keywords:** Causal Relationship, Sustainable Growth, Frozen Food Business.

## บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร เป็นแหล่งรองรับแรงงานส่วนใหญ่ของภาคอุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมที่กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค และเป็นแหล่งเสริมรายได้ของครัวเรือนเกษตรกรและชุมชนในชนบท โดยปัจจุบันสินค้าอาหารของไทยสามารถส่งออกไปยังประเทศต่างๆ มากกว่า 200 ประเทศ และยังมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับภาคการเกษตร ในด้านการเพิ่มมูลค่าผลผลิตในประเทศตลอดห่วงโซ่ของกระบวนการผลิตนับตั้งแต่การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าเพิ่มขึ้น มีอายุการเก็บรักษายาวนานขึ้น และสะดวกต่อการอุปโภคบริโภค ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ การขยายตัวของการลงทุน ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกสินค้าอาหาร เป็นอันดับที่ 15 ของ Office of International Trade Promotion (2017) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อมูลกรมศุลกากรของไทยใน World Trade Atlas สถิติการส่งออก สินค้าสำคัญของไทยในปี 2559 สินค้าประเภทเนื้อสัตว์แปรรูปเป็นสินค้าส่งออกที่มีมูลค่าสูงเป็นอันดับที่ 8 ของสินค้าส่งออกทั้งหมด ปลาและอาหารทะเลเป็นอันดับ 15 อาหารแปรรูป (Preserved Food) เป็นอันดับ 16 และอาหารประเภทอื่น เป็นอันดับที่ 17 ของสินค้าส่งออกสำคัญ เป็นต้น

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันวิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือการสร้างความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก ก่อนที่เลียนแบบความสามารถของเรา ได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา ด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมี เพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรต่อไป ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้านคือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และ

ตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเหล่านี้เกิดขึ้นทั้งระดับโลก ระดับภายในประเทศ และระดับภูมิภาค เป็นต้น ความสำคัญของนวัตกรรมที่สามารถวัดผลของการบรรลุผลสำเร็จด้านการทำรายได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจ อันเป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดการค้นหาความสำเร็จ (Shapiro, 2006) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงทางด้านนวัตกรรมมิได้มีเพียงเทคโนโลยีเท่านั้นแต่หากเป็นการให้ความสำคัญทางด้านจัดการนวัตกรรมภายในของธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารกับความพยายามที่จะพัฒนานวัตกรรมภายในของกิจการ (Cetindamar and Ulusoy, 2007) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ความเชื่อมั่นในชื่อเสียงของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อการยอมรับทางด้านนวัตกรรมทางการตลาดของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Blomqvist and Puumalainen, 2008) ขณะที่ความสำคัญของการพัฒนาด้านนวัตกรรมของธุรกิจก็คือ ผลกำไรที่ต้องเติบโตขึ้น และหากธุรกิจต้องการกำไรที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ธุรกิจก็ต้องมีความสามารถในการพัฒนาด้านนวัตกรรมให้บรรลุผลสำเร็จอย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมทางการตลาดของธุรกิจ อันจะทำให้มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงในด้านของส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไร ในขณะที่คู่แข่งไม่มีผลกระทบต่อผลกำไรของธุรกิจโดยตรง (Lyon and Ferrier, 2002)

เพื่อให้ธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาถึงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็ง ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเติบโตของกิจการอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาพัฒนากิจการให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
- 2) วิเคราะห์ อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy : MKTS)

การจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ประยุกต์จากแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดซึ่งเป็นตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ กลยุทธ์การตลาดเกิดจากการนำเอาส่วนประสมหลักทางการตลาดคือ สินค้า (Product) ราคา (Price) ช่องทางจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริม (Promotion) มาใช้เพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยจัดส่วนประสม (Mixture) ของส่วนประสมหลักดังกล่าวให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสถานการณ์ เพื่อให้กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพ ตัวทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายหรือหมายถึง “ชุดของตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ทางการตลาดซึ่งบริษัทนำมาผสมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมาย” (Kotler, 1997) การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคา

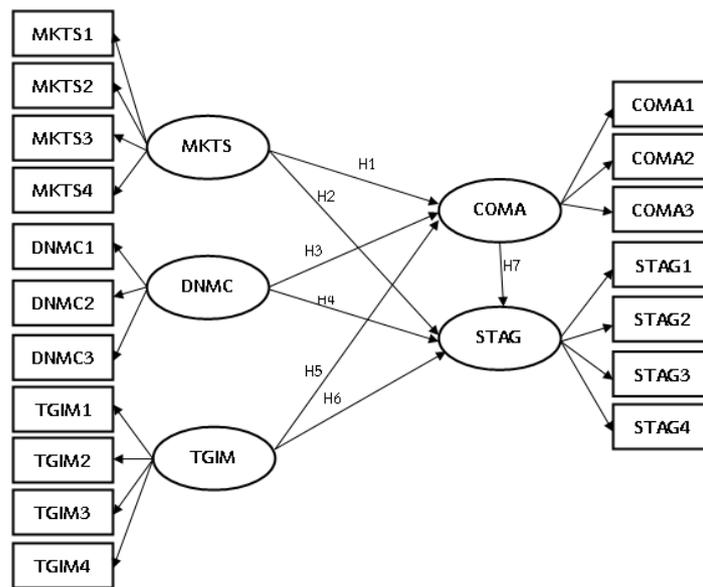
ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะเห็นว่าคุ้ม รวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามตั้งใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง Wongmontha. S . (1999).

### ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Competencies : DNMC)

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกรอบแนวคิดด้านกลยุทธ์ (Teece,Pisano&Shuen:1997; Teece:2012) สร้างขึ้นภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Barney:1991) เห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ผันแปร องค์กรต้องพัฒนาความสามารถใหม่ เพิ่มหรือลดทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรนั้น (Teece,Pisano&Shuen:1997) ความสามารถเชิงพลวัตไม่ใช่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม แต่มุ่งที่จะก้าวข้ามสภาพแวดล้อมเป็น ความสามารถปรับตัวเพื่อก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลง (Eisenhardt & Martin:2000;Teece:2007) ใช้ความสามารถในระดับองค์กรสร้างความสามารถใหม่ ใช้ทรัพยากรทั้งเก่าและใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตสามารถอธิบายได้ 2 ด้าน คือ 1)ด้านพลวัต (Dynamic) คือความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ2)ด้านความสามารถ(Capability) คือใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการรวมกลุ่มทรัพยากร(Integration)ที่ทำเป็นประจำและต่อเนื่องให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆและปรับโครงสร้างใหม่(Reconfiguring)ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

ความยั่งยืนของกิจการ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการวัดความสำเร็จของธุรกิจในยุคปัจจุบันมีแนวโน้มที่สำคัญ คือ เป็นการวัดความสำเร็จจากผลการดำเนินงานซึ่งไม่สามารถใช้ตัวบ่งชี้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง เหมือนการวัดผลการดำเนินงานในอดีต ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หรือต่อทุนตัวใดตัวหนึ่ง นอกจากนั้นการวัดผลการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ยังให้น้ำหนักเรื่องความสมดุล (Balance) โดยแบ่งเป็น (1) ความสมดุลระหว่างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว (2) ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงิน และตัวบ่งชี้ด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (3)ความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร จะเห็นได้ว่าหลักการดังกล่าวคือ หลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced ScoreCOMArd : BSC) นั้นเอง แม้ว่าจะมีการพัฒนาโมเดลการวัดผลการดำเนินการใหม่ๆ ขึ้นมาในภายหลังอีกหลายโมเดล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีแนวคิดที่คล้ายๆกัน จะต่างกันเฉพาะในส่วนปลีกย่อยเท่านั้นซึ่งการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลจะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่ดีของมุมมองด้านลูกค้าและมีความสัมพันธ์ต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Kaplan and Norton, 1996)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับสามารถพัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยดังรูปที่ 1 และมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 กลยุทธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 2 กลยุทธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 3 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 4 ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 5 การจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 6 การจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 7 ความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 8 โมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยหลัก 2 ช่วง คือ 1) การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบสมการโครงสร้างที่เป็นรูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบสมมติฐาน โดยผลลัพธ์จะได้รูปแบบสมมติฐานที่ประกอบด้วยรูปแบบการวัด และ รูปแบบสมการโครงสร้าง และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ วิเคราะห์รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation

Model : SEM) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรม Amos เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า 1) รูปแบบสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นโดยมีทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุนนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุใดบ้างที่มีอิทธิพลความสำเร็จของสำนักงานบัญชียุคเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศไทยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรที่ศึกษาคือผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็ง จำนวนทั้งสิ้น 12,391 ราย (Department of Business Development, 2018) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของตัวอย่างโดยคำนึงถึงอัตราการตอบกลับที่ประมาณการไว้ จึงเลือกส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์(email) จำนวนอย่างน้อย 1,385 กิจการ เพื่อให้ได้อัตราการตอบรับกลับมา จำนวน 360 ตัวอย่าง และทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling : SRS)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

1) กลยุทธ์ทางการตลาด(MKTS) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทยที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นจากตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปยังตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์ด้านราคา (Mean = 4.220 S.D. = 0.730) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Mean = 4.178 S.D. = 0.816) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Mean = 4.176 S.D. = 0.805) และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Mean = 4.163 S.D. = 0.760) ตามลำดับ

2) ความสามารถเชิงพลวัต (DNMC) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสามารถเชิงพลวัตโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นจากตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปยังตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Mean = 4.158 S.D. = 0.839) ความสามารถเห็นโอกาส (Mean = 4.145 S.D. = 0.827) และความสามารถเลือกโอกาส (Mean = 4.141 S.D. = 0.906) ตามลำดับ

3) การจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (TGIM) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นจากตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปยังตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การนำไปปฏิบัติ (Mean = 4.220 S.D. = 0.730) การค้นหา (Mean = 4.213 S.D. = 0.742) ด้านการเรียนรู้ (Mean = 4.189 S.D. = 0.730) และการเลือกสรร (Mean = 4.182 S.D. = 0.762) ตามลำดับ

4) ความสามารถทางการแข่งขัน (COMA) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านเกี่ยวกับด้านความสามารถทางการแข่งขันโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นจากรายการตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปยังตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง (Mean = 4.167 S.D. = 0.873) ด้านต้นทุน (Mean = 4.126 S.D. = 0.945) และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ (Mean = 4.046 S.D. = 0.954) ตามลำดับ

5) การเติบโตอย่างยั่งยืน (STAG) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านเกี่ยวกับด้านการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นจากตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปยังตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Mean =

4.469 S.D. = 0.790) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Mean = 4.449 S.D. = 0.668) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Mean = 4.411 S.D. = 0.751 )และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Mean = 4.374 S.D. = 0.790) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df=1.206$  P-Value=0.059 GFI=0.959 AGFI=0.944 CFI=0.988 RMSEA=0.023 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย ที่สร้างขึ้นกับมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการวิเคราะห์เส้นทางยังพบว่าตัวแปรแฝงปัจจัยกลยุทธ์ทางการตลาด ปัจจัยความสามารถเชิงพลวัต และปัจจัยการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญกับกับปัจจัยเหตุด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ความสามารถเชิงพลวัต และการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นเพื่อให้ธุรกิจอาหารแช่แข็งสามารถดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจอาหารแช่แข็งจะต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การที่ธุรกิจมีการมุ่งเน้นทางการตลาด ความเป็นพลวัตของกิจการและมีการบริหารจัดการในด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นนั้น จะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแต่ละเหตุการณ์และแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับทางการตลาด และนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ซึ่งจะเป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน จากการวิจัยพบว่าปัจจัยกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler(1997) ที่ว่าการจัดการตลาดเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการตลาดเป็นเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนและนำเสนอสินค้าและบริการให้เป็น ที่รู้จักและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างสูงสุด ธุรกิจต้องแสวงหากลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและให้ความสะดวกกับลูกค้า นอกจากนั้น ยังมีกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด ที่ธุรกิจต้องใช้ความพยายามจูงใจให้ลูกค้าเกิดความชอบในสินค้าและดึงดูดความสนใจที่จะซื้อสินค้าในที่สุด (Thipsri et al 2015 ,Kotler, 1997; Wongmontha. S ,1999) ทั้งนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระทำหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น สามารถนำเสนอรูปแบบการให้บริการพัฒนาและสร้างสรรค์ตัวสินค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเติบโตได้อย่างมั่นคง (Chairat .S et al , 2012) ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับ (Michailova and Zhan, 2015) องค์กรสามารถสร้างหรือ

พัฒนาความสามารถเชิงพลวัตจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง Deeds et al. (2000) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับจำนวนสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ Griffith et al. (2006) กล่าวว่า การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตนำองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ซึ่งผลลัพธ์เป็นไปในทางเดียวกับงานวิจัยของ Chien and Tsai (2012) ที่พบว่าความสามารถเชิงพลวัตจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรต้องการความสามารถเชิงพลวัตเพื่อพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร อย่างไรก็ตาม Eisenhardt and Martin (2000) แนะนำว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับการใช้ความสามารถเชิงพลวัตในการสร้างสมรรถนะขององค์กรให้ความทันสมัย ความสะอาด มีลักษณะเฉพาะซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ซ้ำของ (Tuan & Yoshi, 2010) หากธุรกิจมีขีดความสามารถเชิงพลวัตค่อนข้างต่ำจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการพัฒนานวัตกรรมในสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยสร้างเสริมความสามารถของบริษัทในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายรวมทั้งก่อให้เกิดความภักดีต่อบริษัท ตลอดจนอาจส่งผลในการสร้างเสริมประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตที่ทำให้บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น และส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตลดลง ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากงานวิจัยของ Narasimhan, Surendra and Dutta (2006) ที่พบว่าขีดความสามารถในการดูดซับความรู้ที่วัดจากความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Capability) ความสามารถด้านการตลาด (Marketing Capability) และความสามารถด้านการดำเนินงาน (Operations capability) นั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลกำไรของบริษัท โดยมีตัวแปรกำกับคือความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Pace of technological change) และเมื่อความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพิ่มมากยิ่งขึ้นผลกระทบต่อผลกำไรก็จะมากยิ่งขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยในอดีตจำนวนมากอีกด้วย งานวิจัยของ Daspit and D'Souza (2013) พบว่าขีดความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทเช่นเดียวกันนวัตกรรมทางเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆอุตสาหกรรม นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ถ้าการพัฒนานวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ (Lok and Crawford, 2001) โดยการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดความสอดคล้องประสานกันกับวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่าง ๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมายโดยการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Solomon, et al. (2013) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จในภาคธุรกิจนั้นเป็นผลลัพธ์ของการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ของกิจการที่นำมาซึ่งผลตอบแทนทางธุรกิจ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1) ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่างและด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยติดตามควบคุมต้นทุน สามารถรักษาระดับต้นทุนในการดำเนินงานให้เท่าเดิมหรือลดลงได้ ควรผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีการนำเสนอสินค้าใหม่ตลอดเวลา รวมถึงการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อสร้างขอบเขตธุรกิจที่กว้างขึ้นและเพิ่มสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้า มุ่งเน้นปรับปรุงการ

บริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมาย และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

2) ควรให้ความสำคัญกับกับปัจจัยเหตุด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ความสามารถเชิงพลวัต และการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นเพื่อให้ธุรกิจอาหารแช่แข็งสามารถดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเพื่อความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3) ธุรกิจสามารถนำโมเดลที่ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอันนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหารแช่แข็ง

4) หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้งานวิจัยในการวางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจที่จะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาและค้นหาปัจจัยเหตุที่ผู้บริหารของธุรกิจอาหารแช่แข็งควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลในด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน อาทิ วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย

2) ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของในอุตสาหกรรมอาหารกลุ่มอื่นๆหรืออุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ทั้งในบริบทของประเทศไทยหรือในประเทศอื่นๆ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไปและเพื่อตรวจสอบระดับผลการดำเนินงานและการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

3) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆที่เป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านอื่นๆเช่น การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจอาหารแช่แข็งเกิดการพัฒนาในทุกด้านอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- Ambler, Tim and Chris Styles. (1996). “**Brand development versus new product development: Towards a process model of extension decisions,**” *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (7), 10-19.
- Anatan Lina. (2014). **Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance.** *International Journal of Business and Information.*
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bierly, P.E. and Daly, P.S. (2007). **Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms.** *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 493-516.
- Cetindamar & Ulusoy (2007). **Innovation Performance And Partnerships Manufacturing Firms in Turkey.** *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 3, p. 332.
- Deeds, D.L., Decarolis, D., and Coombs, J. (2000). **Dynamic capabilities & new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firm.** *Journal of Business Venturing*, 15(3): 211-229.
- Department of Business Development, Ministry of Commerce. (2018). **Business Data Warehouse,** from <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/home/login.html>.
- Diamantopoulos, A & Siguaw, A.D.(2000). **Introducing LISREL :A Guide for the Uninitiated.** Sage Publications : London.
- Griffith, D. A., et al. (2006). **The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach.** *Journal of Retailing*, 82(1): 51-62.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control.* (9th). **New Jersey: Asimmon & Schuster.**
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D. & Theodosiou, M. (2011). **National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance.** *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Lok, Peter & Crawford, John. (2001). **Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction.** *Journal of Managerial Psychology*. 16. 594-613.
- Lyon & Ferrier (2002). **Enhancing Performance with Product-Market innovation: The Influence of the Top Management Team.** *Journal Of managerial Issues* Vol. 14, p. 452.
- March, J. G. (1991). **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**, 71.
- Mehmet Koseoglu, Ezhan Karasan. (2013). **Throughput modeling of single hop CSMA networks with non-negligible propagation delay.** *IEEE Transactions on Communications.*

- Michael E. Porter. (1985). "TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE", Journal of Business Strategy, Vol. 5 Issue: 3, pp.60-78.
- Michailova and Zhan. (2015). **Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries.** Journal of World Business, 50, 576-583.
- Narasimhan, Om, Rajiv, Surendra and Dutta, Shantanu. (2006). **Absorptive capacity in high-technology markets: the competitive advantage of the haves.** Marketing Science, 25 (5). pp. 510-524. ISSN 0732-2399.
- Nayyar, Praveen R. (1993). **On The Measurement of Competitive Strategy Evidence from A Large Multiproduct U.S. Firm.** Academy of Management Journal. 36 (6) pp. 1652 – 1669.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric.** theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of International Trade Promotion (2017). **Thai food industry Still occupy the world's number 1 export champion: the Intelligent Center for the Food Industry.** Ministry of Commerce :Bangkok. [Online]. Available from <http://www.ditp.go.th>. [Retrieved 1 March 2019].
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1996). "**strategic learning & the balanced scorecard**", Strategy & Leadership, Vol. 24.
- Shapiro (2006), **Measuring Innovation: Beyond Revenue from New Products.** Research Technology Management, Vol. 49, p. 42.
- Solomon, Michael R. (2013). **Consumer Behavior: Buying, Having, and Being** (8th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Taniyaworawong .P . (2009). **An Analytical Model of Competitiveness Factors of Thai Shoe Export Industry.** Ph.D. in accordance with the Doctor of Philosophy degree program Business Administration Ramkhamhaeng university.
- Thipsri .N, Bamrung .P, Kusanchai .S and Techajod .S . (2015, January-June). **Competitive Advantage by Strategic Market Management in the Economic Change of One Tambon One Product Business in Chiang Rai Province.** Modern Management Science, 8 (1), 153-164.
- Tuan, N.P. & Yoshi, T. (2010). **Organisational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam.** Asian Academy of Management Journal, 15(1), 1-21.
- Wongmontha. S . (1999). **Marketing Strategy.** Marketing Planning. Bangkok: Thira Film and Sitex.
- Zi-Lin, H. & Poh-Kam, W. (2004). **Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis.** [Article]. Organization Science, 15(4), 481-494.