

ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

กรรวัณน์ สกกลฤทธเดช¹

สุกิจ ขอเชื้อกลาง²

ลักส์ธดา จ่างแก้ว³

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปนั้นมีการเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร จากจำนวนผู้ประกอบการที่มีเป็นจำนวนมากและมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสถานะทางตลาดที่เปลี่ยนแปลง ทั้งพฤติกรรมผู้บริโภค จำนวนลูกค้าและสินค้าทดแทนในท้องตลาดที่มีเป็นจำนวนมาก ทำให้สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมากขึ้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารของไทยจึงต้องสร้างและพัฒนาความสามารถของกิจการให้มีความเป็นพลวัตที่สูงขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ บทความนี้ เสนอกรอบแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดังกล่าวให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความสามารถเชิงพลวัตของกิจการในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะทางการแข่งขัน การดูดซับและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการแข่งขันใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับกิจการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับกิจการ

คำสำคัญ: ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสำเร็จของธุรกิจ

¹นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

209/2 ซ.ร่มเกล้า 13 ถ. ร่มเกล้า แขวงแสนแสบ เขตมีนบุรี กทม. 10510

e-mail: tofkpru@gmail.com

²อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร อาคารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รหัสไปรษณีย์ 65000

e-mail: www.bec.nu.ac.th

³อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร อาคารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รหัสไปรษณีย์ 65000

e-mail: www.bec.nu.ac.th



Dynamic Capabilities, Competitive Advantage and Business Success of Thai Food Processing Industry

Khorntawatt Sakhonkaruhatdej¹

Sukij Khorchurklang²

Laphasrada Changkaew³

Abstract

Food processing industry is an important driving force in Thai economy. It has grown continuously and became the largest sector in the food industry. The large and increasing number of enterprises, as well as the change of market conditions, consumer behavior, number of customers and increasing substitute products in the market are what entrepreneurs in the food processing industry of Thailand cannot avoid. As a result, competition in the industry is more severe. Entrepreneurs in the food processing industry have to enhance their business the capacity and competitors in the industry for their business success. This article illustrates the concept of dynamic capabilities and competitive advantage for the success of businesses in the food processing industry in Thailand. It aims to raise awareness of the entrepreneurs in the industry to realize the importance of being able to adjust the dynamics capabilities to deal with business environment and competition, to absorb and develop business knowledge and to create competitive innovation. These will lead to a competitive advantage and business success.

Key words: Dynamic capabilities, Competitive advantage, Business success.

¹Ph.D. Candidate (Business Administration) Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University
209/2 Soi Romklao 13 Romklao Rd. Sanseab Minburi Bangkok 10510

e-mail: tofkpru@gmail.com

²Lecturer Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

Faculty of Business, Economics and Communications, BEC Building Tambol Tapoh Maung District Pitsanulok 65000

e-mail: www.bec.nu.ac.th

³Lecturer Graduate School of Naresuan University

Graduate School of Naresuan University, Mahatamaracha 1 Building Tambol Tapoh Maung District Pitsanulok 65000

e-mail: www.grad.nu.ac.th

พิษณุโลก รหัสไปรษณีย์ 65000

บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่สร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีสัดส่วนถึงร้อยละ 40.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของทั้งประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2557) และเมื่อพิจารณารายด้านของแต่ละอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าผลผลิต จำนวนสถานประกอบการ และจำนวนการจ้างงานเป็นอันดับหนึ่งของภาคอุตสาหกรรม รวมถึงความน่าสนใจในระดับโลกอยู่ในระดับสูงเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกที่ส่งผลต่ออัตราการเพิ่มขึ้นของผู้บริโภค (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) อุตสาหกรรมอาหารของไทยนั้นยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากสถานะแวดล้อมภายนอกที่มาสนับสนุนหลายด้าน ทั้งการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐและต้นทุนของวัตถุดิบที่หาได้ภายในประเทศ (พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2557)

จากข้อมูลของศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย (2557) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนผู้ประกอบการและการเติบโตที่สูงที่สุดของภาคอุตสาหกรรมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 30 ของจำนวนอุตสาหกรรมอาหารทั้งหมด อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปยังต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงที่เพิ่มขึ้นไปพร้อม ๆ กับการเติบโตของจำนวนผู้ประกอบการอีกด้วย สถานะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและศักยภาพการผลิตที่ทัดเทียมหรือเหนือกว่า (Dobribojevic, 2013) ถือเป็นปัญหา

ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปนั้นจำเป็นต้องสร้างความพร้อมทั้งการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของตัวสินค้าและบริการให้ทัดเทียมหรือดีกว่าสินค้าที่ผลิตทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของกิจการในอนาคต (Dobribojevic, 2013)

การปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ (Lin, et al., 2015) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญกับแนวทางที่จะได้มาและรักษาไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขัน (Wernerfelt, 1984) งานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแง่ของการบริหารจัดการทรัพยากรของกิจการตามทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากร (Resource-Based View) อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะเวลายาว ๆ เท่านั้น (Eisenhardt and Martin, 2000) เนื่องจากการจัดการทรัพยากรตามทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (Cavusgil, et al., 2007)

ความสามารถเชิงพลวัต

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่สามารถทราบได้ล่วงหน้าดังนั้นการใช้เพียงทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ภายใต้สภาวะเสถียร

อาจไม่เพียงพอ (Eisenhardt and Martin, 2000) ความสามารถเชิงพลวัตจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทในการจัดการด้านกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัต (Teece, 2007) ซึ่งทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นไม่สามารถอธิบายได้ (Eisenhardt and Martin, 2000)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นความสามารถขององค์กรที่จะสร้าง รวบรวม เปลี่ยนแปลงและบูรณาการความสามารถและทรัพยากรองค์กรมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (Teece, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับ Galunic and Eisenhardt (2001); Rindova and Kotha (2001) ที่ได้อธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นการขับเคลื่อนผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้พร้อมกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป Helfat (1997) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่ช่วยให้องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถตอบสนองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ต่อมา Wang and Ahmed (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้นี้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับตัวของทรัพยากรและความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการ การสร้างหรือพัฒนาพื้นฐานทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อความเป็นพลวัตทางตลาดและรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต

มีการศึกษาเชิงประจักษ์มากมายที่นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต คุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Wang and Ahmed, 2007) ด้วยเหตุผลที่ว่าคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่อธิบายการปรับเปลี่ยนความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt and Martin, 2000) ลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตถูกอธิบายไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กลุ่ม 1) ความสามารถระดับบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะหลักของความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับและความสามารถด้านนวัตกรรม 2) คุณลักษณะด้านกระบวนการภายในองค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความสามารถระดับบุคคลในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับธุรกิจ (Wang and Ahmed, 2007)

สำหรับบริบทของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยนั้น โอกาสทางธุรกิจเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอแต่การที่กิจการจะแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นนั้น ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัว (Chakravarthy, 1982) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยการดูดซับความรู้

ภายนอก การนำความรู้มาสร้างและพัฒนา เพื่อให้กิจการมีศักยภาพในการตอบสนองโอกาสที่เกิดขึ้น (Chatterji and Patro, 2014) และเกิดการสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับกิจการ ซึ่งเป็นลักษณะของความสามารถด้านนวัตกรรม (Zhou and Li, 2010; Wilden and Gudergan, 2015) ลักษณะข้างต้นนั้น เป็นลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สามารถนำมาอธิบายในบริบทของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย ได้ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) เป็นการให้ความสำคัญกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้น (Drnevich and Kriauciunas, 2011; Chatterji and Patro, 2014) ความสามารถในการปรับตัวถูกอธิบายในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านการติดตามพฤติกรรมผู้บริโภค การเฝ้าระวังคู่แข่ง การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อที่จะตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Chakravarthy, 1982) ความสามารถในการปรับตัวนั้นเป็นลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างต้องทำการเฝ้าติดตามสภาวะภายนอกองค์กรทั้งจากคู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยีและยังต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันทั่วทั้ง (Zhou and Li, 2010)

2. ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) เป็นความรู้ความสามารถพื้นฐานที่กิจการมีอยู่ในการที่จะเสาะหาและเห็นคุณค่าในการนำองค์ความรู้ใหม่ที่อยู่ภายนอก มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อสร้าง

โอกาสในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด (Zhou and Li, 2010) หรือช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกิจการสูงขึ้นจากความรู้ที่ได้รับ (Wilden and Gudergan, 2015) โดยที่ Lin, et al. (2015) พบว่าธุรกิจภาคอุตสาหกรรมมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ออกมาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการที่กิจการอาศัยความสามารถในการดูดซับองค์ความรู้จากภายนอก เข้ามาบูรณาการกับความรู้ที่อยู่ภายในกิจการจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด Lin, et al. (2015) เชื่อว่าการบูรณาการองค์ความรู้ นั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสามารถเชิงพลวัต

3. ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง (Lawson and Samson, 2001) ความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นสามารถอธิบายได้หลายมิติ ทั้งกลยุทธ์ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม พฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงาน สินค้าและการแสวงหาตลาดใหม่หรือในแง่ของ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่สนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถ และทรัพยากรการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างและระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร (Zhou and Li, 2010) ในแง่ของอุตสาหกรรมอาหารของไทยนั้น ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกิจการเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนากระบวนการ สินค้าและ

บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Leskovar – Spacapan and Bastic, 2007)

การที่ธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยนั้น มีการเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เป็นสิ่งที่คุณภาพเชิงพลวัตสามารถเข้าไปอธิบายถึงลักษณะการดำเนินกิจการที่มีความสอดคล้องกับการสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลงของกิจการที่สอดคล้องกับ สภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรม เพื่อกิจการได้รับโอกาสที่จะเกิดขึ้น การดูดซับความรู้จากภายนอกมาพัฒนาศักยภาพของกิจการ โดยการสนับสนุนระหว่างสมาชิกในกลุ่มสถาบันอาหารของประเทศไทย และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งทางด้านกระบวนการบริหารจัดการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

ความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่ได้เป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการอย่างแท้จริง ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรมาสนับสนุน (Roy and Roy, 2004) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหรือแสวงหาทรัพยากรและความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตได้ (Krzakiewicz, 2013)

Teece (2007) มีความเห็นว่าทรัพยากรที่กิจการมีอยู่นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถที่องค์กรจะนำมาพัฒนาปรับเปลี่ยน และสร้างการบูรณาการให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันโดยมีความเห็นสอดคล้องกับ Eisenhardt and

Martin (2000) จึงกล่าวได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่ใช่แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการ แต่ต้นกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการนั้นเกิดขึ้นจากทรัพยากรที่กิจการถือครองอยู่ โดยทรัพยากรนั้นต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ เป็นทรัพยากรที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Luo, 2000) ลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณภาพนั้นในเชิงธุรกิจนั้นทรัพยากรต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ที่มีความพร้อมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับเปลี่ยน โดยความสามารถนั้นต้องเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ (Griffith, et al., 2006) ความรู้ความเข้าใจนั้นต้องประกอบไปด้วยความรู้ความเข้าใจในลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะดำเนินการให้อยู่รอดได้นั้นความเข้าใจในลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ลักษณะการดำเนินชีวิตและความต้องการ เพื่อกิจการจะได้สร้างการตอบสนองให้ตรงกับลักษณะของลูกค้า (Griffith, et al., 2006; Wu and Olk, 2013) ในอีกด้านหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (Wu and Olk, 2013) กิจการขาดไม่ได้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ทั้งกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Griffith, et al., 2006) สินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้นรวมถึงอัตราการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งรายใหม่ในตลาด ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่ค้า นั้นด้านคู่ค้านั้นเป็นปัจจัยทางด้านต้นทุนของกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบและความสำเร็จของกิจการ (Wu and Olk, 2014) สุดท้ายเป็นทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการลดการสูญเสียระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งการขาด

ทักษะความชำนาญในหน้าที่ต่าง ๆ จะส่งผลให้เกิดความเสียหายได้ในด้านต่าง ๆ

ความสามารถเชิงพลวัตจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่ (Griffith, et al., 2006) ในการขับเคลื่อนให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ (Rindova and Kotha, 2001).

การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตนั้น ธุรกิจต้องเกิดจากการพัฒนาความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต จากการพัฒนาและสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยน การดูดซับและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น (Breznik and Hisrich, 2014) ซึ่งพื้นฐานการสร้างความสามารถเชิงพลวัตนั้นต้องอาศัยทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ และการรับเอาความรู้จากภายนอกมาบูรณาการและปรับใช้กับกิจการ จึงจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจต่อไป (Chaharbaghi and Lynch, 1999) และจากข้อมูลของศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแห่งประเทศไทย (2557) แสดงให้เห็นถึงการสร้างลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอาหาร ผ่านการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการจัดสัมมนา ระหว่างสมาชิก การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่สามารถสร้างและพัฒนา

ความสามารถเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นได้ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการในอนาคต (Chaharbaghi and Lynch, 1999)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 3 ประการ คือ (1) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (2) ความได้เปรียบด้านต้นทุนและ (3) ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ มุ่งเน้นเฉพาะ ซึ่งงานวิจัยของ Leonidou, et al. (2013) ก็ได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้หลายทฤษฎี ทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด ทฤษฎีฐานทรัพยากรและได้ค้นพบว่าองค์ประกอบทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นประกอบด้วย การมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ Koseoglu, et al. (2013) ยังได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยด้วยเช่นกัน และพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ได้ระบุถึงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไว้สามองค์ประกอบ (Nayyar, 1993) คือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน โดยที่ธุรกิจมีการดำเนินการโดยการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมและสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้ ด้านการสร้างความแตกต่าง เป็นการที่ธุรกิจมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ และมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Koseoglu, et al., 2013) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ เป็นการที่ธุรกิจมีการตอบสนอง

ต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมถึงมีระบบการจัดส่งสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้น (Anata, 2014).

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้ง 3 ด้านที่ประกอบไปด้วยความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามที่ Porter (1985); Leonidou, et al., (2013); Koseoglu, et al. (2013) และ Anatan (2014) ได้นำองค์ประกอบความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางการสร้างความแตกต่าง และ Anata (2014) ได้นำความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนอง ไปทำการวิจัยจนได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าว เป็นความได้เปรียบของอุตสาหกรรม

ความสำเร็จธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรให้ความสำคัญเนื่องจากองค์กรตั้งขึ้นมาก็เพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Neely, et al., 2002) ความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นผลที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่จะทำงานบรรลุซึ่งเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ (Lok and Crawford, 2000) โดยการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดความสอดคล้องประสานกันกับวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่าง ๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมายโดยการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด โดย Neely, et al. (2002) ได้ให้

ความเห็นไว้ว่าความสำเร็จเป็นสิ่งที่เป็ผลสัมฤทธิ์จากการที่องค์กรมีการวางแผน (Plan and Build) การนำแผนไปปฏิบัติใช้ (Implement) และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม (Refresh) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Solomon, et al. (2013) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จในภาคธุรกิจนั้นเป็นผลลัพธ์ของการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ของกิจการที่นำมาซึ่งผลตอบแทนทางธุรกิจ

นักวิชาการของไทยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความสำเร็จของธุรกิจไว้ว่าเป็นความสำเร็จจากการดำเนินงาน คือการที่องค์กรสามารถที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายของกิจการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) จากความสามารถขององค์กรที่สามารถจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถจัดหาทรัพยากรที่มีค่าจากสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจการที่จะนำไปสู่การบรรลุซึ่งเป้าหมาย ซึ่งดุษฐ์ สีมานจร (2552) ได้อธิบายเพิ่มเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจไว้ว่าเป็นความสามารถของกิจการที่บรรลุตามเป้าหมายอย่างน่าพอใจ ด้วยการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการลงทุนอย่างเหมาะสม สามารถขายได้เป็นจำนวนมากและขายได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถทำกำไร และมีสภาพคล่อง รวมถึงมีความสามารถในการชำระหนี้

จากขอบเขตแนวคิดของความสำเร็จข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจนั้น เป็นความสามารถของกิจการในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการ

บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าที่เกิดกับกิจการ

ความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

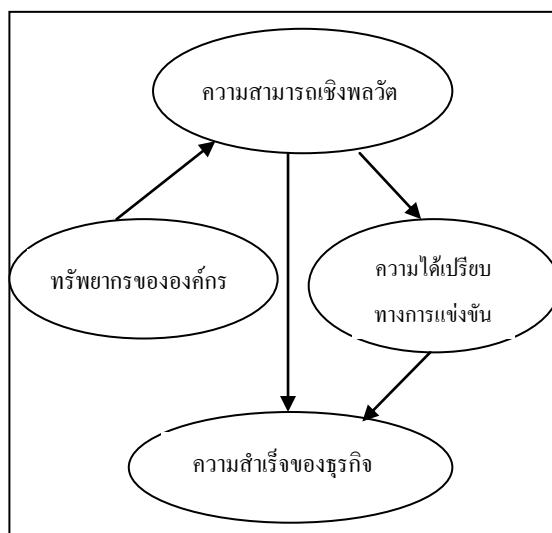
ความสามารถเชิงพลวัตมีบทบาทต่อการขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร อันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและความสำเร็จได้ในระยะยาว (Cui, et al., 2005) โดยที่ Johanessen and Olsen (2003) ได้เสนอว่าการพัฒนาความสามารถของกิจการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของกิจการที่จะได้มาซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ และข้อมูลที่สำคัญ ต่าง ๆ ถือเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดโอกาสให้กับกิจการ (Li and Liu, 2014) การเรียนรู้ของกิจการสร้างให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำมาซึ่งโอกาส และจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ ๆ เกิดเป็นเทคนิคกระบวนการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Protogerou, et al., 2011) ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในแง่ของการตอบสนองความต้องการ ด้านการสร้างความแตกต่างและทางด้านต้นทุน จากการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่ส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Michailova and Zhan, 2015)

Deeds, et al. (2000) เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัตที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ ขีดความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับจำนวนสินค้าที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง Griffith, et al. (2006) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตเป็นปัจจัยที่ทำให้ ขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลไปยังความสำเร็จของกิจการ โดยงานของ Simon, et al. (2015) ได้แสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตที่สร้างความสำเร็จให้กับกิจการทั้งทางด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยจะประสบความสำเร็จได้นั้นจึงต้องอาศัยความสามารถเชิงพลวัตเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรและความสามารถของกิจการ

กรอบแนวคิด

ข้อมูลที่กล่าวไปข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการในอนาคต ดังนั้นจึงสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ว่าต้นกำเนิดของความสามารถเชิงพลวัตที่จะส่งผลไปถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์กร ความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ



บทสรุปและข้อเสนอแนะ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยจำนวนมาก ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปต้องประสบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งจากจำนวนผู้ประกอบการที่มีการเพิ่มขึ้นและสภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เปลี่ยนแปลงในทุกขณะ ดังนั้น การเสริมสร้างความสามารถเชิงพลวัตจึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อการเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย

อย่างไรก็ตามการเพิ่มความสามารถเชิงพลวัตให้กับกิจการในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยนั้น ต้องอาศัยพัฒนาทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ ให้เกิดการพัฒนา และการบูรณาการ

เพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถสร้างความสามารถที่จะปรับตัวตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม และสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากการดูดซับองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์กับกิจการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการต่อไป

ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการสร้างกรอบแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จของธุรกิจในการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอแนวทางในการวิจัยต่อยอดในอนาคต หากทำการศึกษาวิจัยเพิ่มในแหล่งข้อมูลในส่วนอื่น ๆ จะทำให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

References

- Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. **International Journal of Business and Information**, 9(3): 311-334.
- Breznik, L. D. and Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 21(3): 368-384.
- Cavusgil, E. L., et al.,. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 15(2): 159-166.
- Chaharbaghi, K. and Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, 37(1): 45-50.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. **The Academy of Management Review**, 7(1): 35-44.
- Chatterji, A. and Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. **The Academy of Management Perspective**, 28(4): 395-408.
- Cui, A. S., et al.,. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. **Journal of International Marketing**, 13(3): 32-53.
- Deeds, D. L., Decarolis, D., and Coombs, J. (2000). Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firm. **Journal of Business Venturing**, 15(3): 211-229.
- Dobrivojevic, G. (2013). Analysis of the competitive environment of tourist destinations aiming at attracting FDI by applying Porter's Five Forces Model. **British Journal of Economics, Management and Trade**, 3(4): 359-371.
- Drnevich, P. L. and Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, 32(3): 254-279.
- Dusadee Kamajorn. (2009). **The success strategy of traditional Thai's franchise coffee shops** . King Mongkut's University of Technology Thonburi, Bangkok.
- Eisenhardt, K. M. and Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. **Strategic Management Journal**, 21(10-11): 1105-1121.
- Fiscal Policy Office. (2014). **The overview of current Thailand tourism and it future prediction**. . [online]. Available from: <http://www.fpo.go.th/FPO/modules/Content/getfile.php?contentfileID=5721>. (October 2, 2015).

- Food Intelligence Center of Thailand (2014). **The food industrial sector: product classification**. [online]. Available from: http://fic.nfi.or.th/food_directory/bussfood.php. (August 30 2015).
- Galunic, C. D. and Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. **Academy of Management Journal**, 44(6): 1229-1249.
- Griffith, D. A., et al.,. (2006). The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach. **Journal of Retailing**, 82(1): 51-62.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. **Small Business Economics**, 21(1): 51-61.
- Helfat, C. E. (1997). Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic Management Journal**, 18(5): 339-360.
- Koseoglu, M. A., et al.,. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. **International Journal of Hospitality Management**, 34: 81-91.
- Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. **Management**, 17(2): 1-15.
- Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International. **Journal of Innovation Management**, 5(3): 377-400.
- Leonidou, L. C., et al.,. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy; Implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, 35: 94-110.
- Leskovar-Spacapan, G. and Bastic, M. (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic orientation. **Technovation**, 27(9): 533-546.
- Li, D. and Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage; Evidence from China. **Journal of Business Research**, 67(1): 2793-2799.
- Lin, H., Su, J. and Higgins, A. (2015). **How dynamic capabilities affect adoption of management innovation**. [online]. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002878>. (July 23, 2015).
- Lok, P. and Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model in organizational development. **Journal of Managerial Psychology**, 15(2): 108-121.
- Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. **Journal of World Business**, 35(4): 355-378.

- Michailova, S. and Zhan, W. (2015). Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. **Journal of World Business**, 50: 576-583.
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm. **Academy of Management Journal**, 36(6), 1652-1669.
- Neely, A., et al.,. (2002). **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. Cranfield: Pearson Education.
- Office of Industrial Economics. (2012). **Master Plan of Industrial Development 2012-2031**. [online]. Available from: http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf. (October 3, 2015).
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage**. New York: Free Press.
- Pornsawat Monkolchaiananya and other, (2014). Dynamic capability affecting of Thai food export in Thailand. **Journal of Modern Management Science**. 7(2): 164-175.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. and Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. **Industrial and Corporate Change**, 21(3): 615-647.
- Rindova, V. P. and Kotha, S. (2001). Continuous “Morphing” : Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. **Academy of Management Journal**, 44: 1263-1280.
- Roy, P. and Roy, P. (2004). The Hewlett Packard-Compaq Computers Merger: Insight from the Resource-Based View and the Dynamic Capabilities Perspective. **Journal of American Academy of Business Cambridge**, 5(1/2): 7-14.
- Solomon, G. T., et al.,. (2013). **Survival of fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy**. Technovation,
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro-foundations of (sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 28: 1319-1350.
- Thongchai Santiwong. (1997). **Market's Behaviors**. 9th Edition. Bangkok: Thai Wattanapanit Press.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 9(1): 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 5(2): 171-180.
- Wilden, R. and Gudergan, S. (2015). The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43(2): 181-199.



- Wu, J. and Olk, P. (2013). Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification. **Journal of Business Research**, 67(10): 2106-2114.
- Zhou, K. Z. and Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, 63(3): 224-231.