

## กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย The Strategy for Increasing Exported Quantity of Thai Furniture Industry

คมสัน เหล่าศิลาปะเจริญ\*, สูดาวรรณ สมใจ

Khomsan Laosillapacharoen, Sudawan Somjai

การบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

\*ผู้นิพนธ์หลัก charndejt@yahoo.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกเฟอร์นิเจอร์ 115 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมจากภาครัฐมีผลต่อปริมาณการส่งออกมากที่สุด รองลงมาคือ ต้นทุนการผลิต ผู้ประกอบการ การเปิดตลาดการค้า และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ

---

**คำสำคัญ:** อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์, การส่งออก, ผู้ประกอบการ

---

### ABSTRACT

This research aims to study the strategy for increasing export quantity of Thai furniture. By using quantitative research. Data were collected by questionnaire from 115 entrepreneurs who are member of export industry group, using the census method. Data analysis using path analysis. The government support was the most important factor that influenced on the export volume of Thai furniture followed by cost production, entrepreneurs, opening of trade markets with foreign partners, and property of furniture respectively.

---

**Keywords:** furniture industry, export, entrepreneurs

---

## บทนำ

ตลาดการค้าเฟอร์นิเจอร์เป็นหนึ่งในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นกัน โดยเฉพาะในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ จึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มปริมาณการส่งออก เพิ่มรายได้เข้าประเทศได้มากขึ้น ทั้งนี้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ฝีมือและทักษะของแรงงานอย่างยิ่ง แต่การลงทุนไม่สูงมากนัก และวัตถุดิบที่ส่วนใหญ่ใช้ได้จากภายในประเทศ และยังมีมีความสำคัญต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องอีกหลายอุตสาหกรรม มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์พบว่าเป็นปี 2557 มีมูลค่าการส่งออก 1,199.39 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขณะที่ปี 2558 มูลค่าการส่งออกลดลงร้อยละ 12.38 และกลับมาเพิ่มขึ้นเล็กน้อย (ร้อยละ 4.12) ในปี 2559 (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2559) และมีแนวโน้มลดลง ซึ่งปัญหาอุปสรรคดังกล่าวที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ คือปัญหาอุปสรรคด้านกฎระเบียบมาตรการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐ อาทิ พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ซึ่งล้าสมัยไม่ทันการณ์ และมุ่งเน้นในด้านการควบคุมมากกว่าการส่งเสริม ซึ่งข้อกำหนดบางมาตรายากแก่การปฏิบัติ และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมสินค้าเฟอร์นิเจอร์ของไทยเป็นอย่างมาก

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยยังต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับการขาดศักยภาพด้านการผลิตของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ของไทยต้องเร่งปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเต็มตัว

ภายในปี พ.ศ. 2558 เพราะการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะนำความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มาสู่ประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีเป้าหมายและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการเข้าร่วมการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1. การเป็นศูนย์กลางทางการผลิตและการค้าของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 2. ผู้ประกอบการสามารถขยายตัวหรือย้ายฐานการผลิตไปประเทศ ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม (กลุ่มประเทศ CLMV) เป็นฐานการส่งออกไปนอกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เพื่อให้ประโยชน์จากสถานะ (Least Developed Countries: LDCs) และต้นทุนแรงงานต่ำ 3. การเชื่อมโยงกับประเทศในอาเซียนในการรับและแบ่งงานตามความถนัดในสายโซ่อุปทาน (Supply & Value chain) ความร่วมมือในการผลิตร่วมกันเพื่อเป็นอุตสาหกรรมที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของตลาดโลก และ 4. ร่วมมือกับประเทศในอาเซียนเพื่อรับงานจากประเทศอื่นนอกจากผ่านประเทศไทยแล้วทำการกระจายงานไปยังประเทศอื่นๆ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2554)

การเปิดเสรีด้านการค้า การบริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี ทำให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยคาดการณ์ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ผู้บริโภคมีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นโอกาสสำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยที่จะเป็นศูนย์กลางของการผลิตและการค้าของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และ

ยังต้องคำนึงผลกระทบทางอ้อมในการแข่งขันสูงจากการไหลเข้าของสินค้าจากต่างประเทศ เช่น การนำเข้าเฟอร์นิเจอร์จากประเทศเวียดนามและประเทศจีน (นำเข้าผ่านประเทศมาเลเซีย) ซึ่งเป็นสินค้าที่มีราคาถูกกว่าเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทย และสินค้าเฟอร์นิเจอร์จากประเทศมาเลเซียที่มีคุณภาพสูงกว่าประเทศไทย เนื่องจากการใช้ไม้ยางพาราพันธุ์ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดี ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตระดับสูงกว่า เป็นต้น (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2554)

จุดแข็งของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย คือ 1. มีวัตถุดิบธรรมชาติ เช่น ไม้ยางพาราที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2. สินค้ามีรูปแบบและคุณภาพที่ดีเป็นที่รู้จักและยอมรับของต่างประเทศ 3. มีมือแรงงานไทยมีความประณีตและเชี่ยวชาญ และ 4. ผู้ผลิตมีความคล่องตัวในการปรับการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยก็มีปัญหาอุปสรรค คือ 1. ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นเนื่องจาก ไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศ มีความไม่แน่นอนด้านราคา และปริมาณไม้ ขึ้นอยู่ราคาน้ำยางดิบและการส่งออกไม่ไปต่างประเทศ และไม่มีมาตรฐานไม้ยางพาราที่ชัดเจน การปรับค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น 2. การขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรม 3. สินค้าไทยมีราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง

จากสภาพการณ์ที่กล่าวมาส่งผลให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่มีคู่แข่งที่มากขึ้นปริมาณการส่งออกลดลง ทำให้เกิดคู่แข่งซึ่งเป็นสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นไหลเข้าสู่ประเทศไทย อันเป็นสิทธิประโยชน์ของการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรีของประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียน และการลดภาษีศุลกากร ทำให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำส่งผลกระทบต่อรายได้สินค้าเลือกซื้อของผู้บริโภคของไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณการส่งออกของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย

### การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

#### 1. กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกสินค้า

กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกต้องอาศัยกลยุทธ์ต่างทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ได้แก่ การเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้า โดยการหาตัวแทนจำหน่ายในประเทศคู่ค้า การเพิ่มคู่ค้าใหม่ๆ การพัฒนาระบบการขนส่ง การแสดงสินค้าและการเพิ่มช่องทางการค้าผ่านสื่อออนไลน์ ฯลฯ นักวิชาการหลายรายได้ศึกษากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุน การเพิ่มปริมาณการส่งออกในธุรกิจ เช่นเดียวกับ อิงค์เพิน และรามาสวามี (Inkpen&Ramaswamy,2006) พันธมิตรคู่ค้าจะทำให้ผู้ประกอบการได้รับทักษะใหม่ๆ และยังได้เรียนรู้ ในกระบวนการของการสร้างความรู้และการถ่ายทอดทางธุรกิจที่มีปฏิสัมพันธ์แบบสร้างสรรค์ระหว่างคู่ค้าทั้งภายในและภายนอก พันธมิตร (Doz,& Hame,1998) กลยุทธ์การตลาดส่งออกเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในความสัมพันธ์กับผลโดยรวมการส่งออก และยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการส่งออก (Boehe, &Barin-

Cruz,2010) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มักจะพบในกลยุทธ์การตลาดที่แข็งแกร่ง จึงมีความสัมพันธ์กับปริมาณการส่งออก แม้แต่การวางแผนการตลาด มีความสำคัญต่อปริมาณการส่งออก

งานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลการส่งออก (Salavou&Halikias, 2009) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นองค์ประกอบภายในของ บริษัท และเป็นสำคัญการกำหนดปัจจัยสำหรับความสำเร็จของบริษัท การส่งออกเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการส่งออกโดยตรง

แนวคิดของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้รับการทดสอบ ในบริบทของการดำเนินงานการส่งออก และผลการดำเนินงานงานวิจัยมากมายสุดที่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มุ่งเน้นกำลังการผลิตในประเทศ และการวิจัยอีกไม่น้อย ที่ได้นำกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มการส่งออก (Salavou&Halikias, 2009) และยังชี้ให้เห็นว่าการวิจัยมากมาย กล่าวว่าจะดำเนินการในการตรวจสอบบทบาทของ “กลยุทธ์ทั่วไป” และผลกระทบต่อส่งออกโดยกระบวนการดำเนินงาน(Boehe&Barin-Cruz, 2010)เป็นที่ถกเถียงกันว่าสำหรับกลยุทธ์ที่จะมีประสิทธิภาพต้องมีการทำงานร่วมกันที่สำคัญเช่นกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์การผลิตกลยุทธ์การทำงานอื่นๆ และสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และมีชื่อเสียงได้โดยการเข้าร่วมกับกลุ่มธุรกิจที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการ SMEs เข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (Khanna & Rivkin, 2001) ซึ่งผู้วิจัยแบ่งปัจจัยออกเป็นดังนี้ (ก) การเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้า (ข) คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (ค)

ต้นทุนการผลิต และ(ง) การส่งเสริมจากภาครัฐและ (จ) ผู้ประกอบการ

**2. การเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้า** ซึ่งประกอบด้วย การหาตัวแทนจำหน่ายในประเทศ คู่ค้า การเพิ่มคู่ค้าใหม่ๆ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มด้านการส่งมอบสินค้า การจัดแสดงสินค้า (โรดโชว์) และการเพิ่มช่องทางการค้าผ่านสื่อออนไลน์ (อินเทอร์เน็ต)นักวิจัยหลายรายได้ศึกษาและค้นพบว่าการเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพที่อาศัยปัจจัยต่างๆ จะส่งผลให้การเพิ่มปริมาณการส่งออกสูงขึ้น กล่าวคือ ในองค์กรทุกที่มีการแข่งขันกันเสมอ การทำให้องค์กรของตนได้เปรียบคู่แข่งนั้น เป็นสิ่งแรกๆที่ผู้ประกอบการแสวงหา เพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หนึ่งในกลยุทธ์ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จนั้น คือ ความรู้ การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆของธุรกิจนั้น การเรียนรู้และความรู้ทักษะในธุรกิจนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เคยศึกษาไว้ได้แสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกัน เป็นโอกาสสำหรับคู่ค้าที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Iyer,2002)

**2.1 การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มด้านการส่งมอบสินค้า** เป็นขั้นตอนการปฏิบัติการขั้นสูง และบริษัทความสามารถในการมีแนวโน้มที่จะสร้างกระบวนการส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ จะสร้างการเปรียบในการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นผลการดำเนินงานของ บริษัท (Ebben& Johnson, 2005)

**2.2 การจัดแสดงสินค้า (โรดโชว์)** งานแสดงสินค้ามีการพัฒนาตั้งแต่ ค.ศ. 1936 ด้วยการเปิดตัวของสินค้านานาชาติ งานแสดงสินค้านี้ได้รับการพัฒนาในระดับประเทศด้วย

การเปิดศูนย์การจัดนิทรรศการในส่วนต่างๆของ ประเทศจนถึงปี 1980ในช่วงต้นปี 1980 งานแสดง สินค้าเป็นแรงจูงใจการส่งออกไปยังต่างประเทศ และเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมความสามารถในการ ผลิตของบริษัท (Erdil 2012)ในที่สุดการพัฒนาของ ภาคการค้าการแสดงตุรกี ก็ทำหน้าที่เป็นเหตุผล ของในบริบทระหว่างประเทศ

งานวิจัยได้มุ่งเน้นให้เห็นว่างานแสดง สินค้า เป็นที่ยอมรับและกระตุ้นยอดขาย จึงเป็น กลยุทธ์การสร้างโอกาสทางการค้าแนวทางใหม่ (Hansen, 2004) การประเมินผลจากงานแสดง สินค้า โดยพิจารณาจากกิจกรรมหลังการแสดงผล สินค้า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ งานแสดงสินค้านี้ดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ต้องมี กิจกรรมที่แตกต่างกันซึ่งเป็นแนวทางการตลาดของ แต่ละบริษัท ความสำคัญของงานแสดงสินค้า แบ่งกิจกรรมเป็นสามขั้นตอน คือ ผู้เข้าร่วมงาน (ที่แตกต่างกัน) งานแสดงที่จัดตามพฤติกรรม และ ความต้องการของผู้เข้าชมแตกต่างกัน

อีกปัจจัยหนึ่งที่จะเพิ่มปริมาณการส่งออก คือ การสร้างความสัมพันธ์ใหม่ลูกค้า การเสริมสร้าง แรงจูงใจทั้งพนักงานของบริษัท และลูกค้าที่ เข้าร่วมในงานแสดงสินค้า สิ่งสำคัญอีกประการ ด้วยการฝึกอบรมพนักงานขาย (Tafesse & Korneliussen, 2013) และยังมีสี่ปัจจัยที่สำคัญ ของการจัดแสดงสินค้า ได้แก่ (1) ขนาดบูธ (2) สถานที่ตั้งบูธ (3) โปรโมชันก่อนแสดง และ (4) การ ฝึกอบรมพนักงานขายของบูธ ผลการวัดและ การประเมินผลผลการดำเนินงานแสดงสินค้า วัดจากการติดตามและความหนาแน่นของผู้เข้า ร่วมชม (Lee & Kim, 2008) การอาศัยความ

สัมพันธ์ความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ และแนวคิดของเครือข่ายที่ได้รับการยกย่องเป็น ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Lages, Jap, & Griffith, 2008)

**2.3 การเพิ่มช่องทางการค้าผ่านสื่อออนไลน์ (อินเทอร์เน็ต)** การศึกษาข้อมูลลูกค้าและผู้เข้าชม เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องใช้ ก่อนการจัด กิจกรรมการจัดแสดงสินค้า (Serinhaus & Rosson, 2004) รวมถึงความสำคัญของการติดต่อ โดยตรงลูกค้าที่มีศักยภาพมากขึ้นด้วยและยังมี นักวิจัยหลายรายมีความเห็นสอดคล้อง เช่น ทาฟีส และคอร์นลิวเซน (Tafesse & Korneliussen, 2013) เน้นบทบาทของการใช้งานอินเทอร์เน็ต โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือส่งเสริม การขายที่สำคัญ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นการ เพิ่มประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจนั้น มีนักวิชาการได้ ศึกษา ดังนี้ ออเซอร์ (Ozer, 2003); พบว่า การร่วมกันแบ่งปันข้อมูลสินค้า ข้อมูลความต้องการและ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การสั่งซื้อสินค้าใน กระบวนการขนาดใหญ่ระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้า ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้รับความสำคัญ มาก ในกระบวนการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนอง ความต้องการของตลาด ที่มีการเปลี่ยนแปลงจาก ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ระบบการแลกเปลี่ยนและ ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรอินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุน (supply chain management) (Pant, Sethi, & Bhandari, 2003) การใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเช่น การประหยัดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงคุณภาพและ การจัดส่งสินค้า (Ngai, Cheng, & Ho, 2004)

### 3. คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์

คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย คุณภาพ ดีไซน์ รูปลักษณ์เฉพาะ ที่โดดเด่น และแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

#### 3.1 คุณภาพของสินค้ามีการศึกษา

จากนักวิชาการมากมาย ที่มีความเห็นสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันว่า ส่งผลกระทบต่อปริมาณการส่งออก กล่าวคือ ถ้าการควบคุมคุณภาพเทคนิคไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อ การส่งออกในเชิงลบ (Czubala, Shepherd & Wilson, 2009) นอกจากนี้ยัง สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดในแทบทุกตลาดสำคัญ เนื่องจากปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า

อโมโค-จีมพาร์ และแอคควาห์ (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008) ศึกษาพบว่า สินค้ามีคุณภาพเท่านั้น ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท สอดคล้องกับนักวิจัยอื่นๆ (Ward & Durray, 2000) ที่พบว่า คุณภาพของสินค้าส่งผลให้การส่งออก และผลการดำเนินงานการส่งออก และทำให้เกิดผลกำไรและการเติบโตของยอดขาย (Sousa, Martinez-Lopez, & Coelho, 2008)

#### 3.2 แบรินด์ของสินค้า

ปัจจัยสำคัญของ บริษัท ผู้ส่งออก ที่ต้องเผชิญกับชื่อเสียงที่ดีของแบรนด์ของบริษัท อาจจะส่งผลทางบวกหรือลบนอกจากนี้การตลาดและแบรนด์ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการส่งออก (Brouthers & Xu, 2002) การกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการสำรวจของ บริษัท ปัจจัยภายในของ บริษัท ที่จะเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง สินค้าต้องไม่ถูกลอกเลียนแบบได้อย่าง

ง่ายดาย โดยจะเป็นการได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขัน และยังมีแนวคิดสอดคล้องกันอีกว่า รูปแบบของสินค้าที่มีเอกลักษณ์ เป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน (Hayes & Wheelwright, 1984)

### 4. ต้นทุนการผลิต

ต้นทุน / ค่าใช้จ่ายการวางแผนทางสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของ บริษัท ที่มีต่อประสิทธิภาพในทุกส่วนของห่วงโซ่คุณค่า และที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ผู้นำต้นทุน ผลลัพธ์ทางการเงินการส่งออกปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมากในการอธิบายผลกระทบต่อ การส่งออก (Matanda & Freeman, 2009)

ต้นทุนในการผลิต ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีการผลิต และนวัตกรรม

#### 4.1 เทคโนโลยีการผลิตเป็นสิ่ง

ที่บริษัท ต้องการคือการสร้างสถานการณ์ที่กำหนดตำแหน่งของตัวเองโดยตรงและโดยอ้อมทำให้เป็นเรื่องยากสำหรับคู่แข่งตามได้ (Schroeder, Bates, & Junntila, 2002) ดังนั้นความสามารถของบริษัทที่จะทำให้การผลิตต้นทุนต่ำ และความน่าเชื่อถือที่มีคุณภาพ เป็นรูปแบบของกระบวนการผลิตที่ช่วยให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Hill, 2000) อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีการผลิตและผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สัมพันธ์กับการส่งออก ทฤษฎีที่ระบุปัจจัยอธิบายได้ว่าทำไมบริษัทที่มีความสามารถจะได้รับและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทฤษฎีที่อ้างว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นแรงผลักดันที่จะสร้างนวัตกรรมของสินค้า จะทำให้ถูกเลียนแบบที่หายาก และเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Popovska & Boer, 2008)

นอกจากนี้ นักวิจัยหลายคนยังสนับสนุนว่าเทคโนโลยีการผลิตสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของบริษัท (Miltenburg, 2008) โดยชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตมีแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และมีผลตอบแทนสูงกว่ามียอดขายและกำไรที่ดีขึ้น

**4.2 นวัตกรรมการผลิต** นวัตกรรมการผลิตสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการโดยบริษัท ที่จะสร้างที่เหมาะสมพฤติกรรมที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Olson, Slater, & Hult, 2005) และปรัชญาที่สำคัญ คือ วิธีการดำเนินธุรกิจผ่านวิธีการและความเชื่อเดิมๆ (Zhou, Yim & Tse, 2005) กระแสการเติบโตของการวิจัยรับรองการยอมรับของทิศทางเชิงกลยุทธ์รวมถึงการวางแผนทางนวัตกรรมวางแผนทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยแรกของผู้ประกอบการที่มีคุณภาพการวางแผนทางและทิศทางการผลิต (Marinova, Ye & Singh, 2008)

การสร้างนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สนับสนุนการมีความเสี่ยงและช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ของการออกแบบและการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ มีประโยชน์ต่อบริษัท เช่น การรักษาหรือเสริมสร้างตลาดระหว่างคู่แข่ง (Lisboa, Skarmas & Lages, 2011) และการใช้ประโยชน์จากโอกาส กลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในตลาดที่แปรปรวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไม่แน่นอนคู่ค้าและปรับเปลี่ยนเล็กน้อยเพื่อให้ผลิตภัณฑ์คงอยู่ในตลาดหรือปรับสู่นวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น (Zhou, Yim & Tse, 2005)

## 5. การส่งเสริมจากภาครัฐ

การส่งเสริมจากภาครัฐ ประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนด้านการค้าระหว่างประเทศและทักษะแรงงาน ได้มีนักวิจัยได้ค้นคว้าไว้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐนั้น เป็นการเพิ่มโอกาสในการส่งออก (Collis, 1991; Talman, 1991) องค์การที่มีผลประกอบการที่ดี ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานการส่งออกและบุคลากรที่ผ่านการรับรอง ในการบริหารจัดการกิจกรรมการส่งออกการศึกษา การตลาดระหว่างประเทศอื่นเนื่องมาจากผลประโยชน์ของกิจกรรมการส่งออกต้องพึ่งพาระบบนโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐ (Lages, et al., 2008) นอกจากนี้การประเมินความสัมพันธ์ของการตลาดรวมกระบวนการทัศน์ มีความสำคัญกับการจัดการการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์มีผลต่อการส่งออก (Lages, Lages, & Lages, 2005)

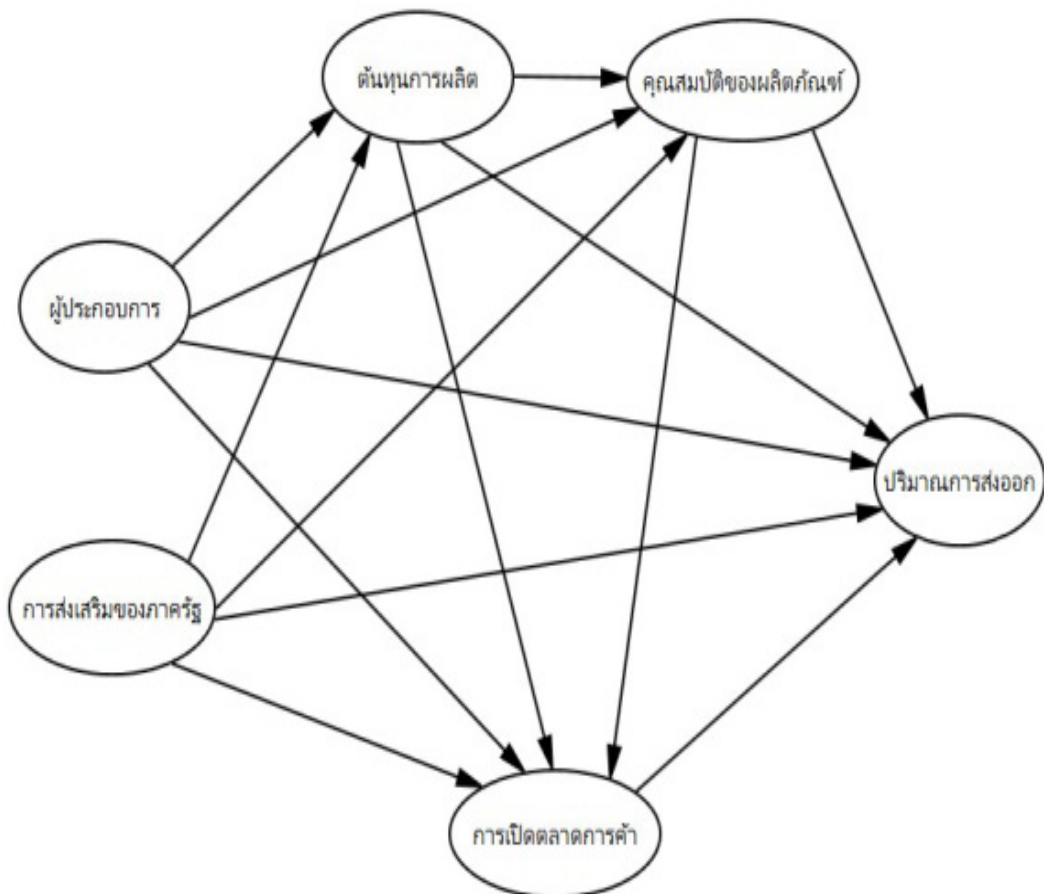
เหตุผลของมุมมองเชิงสัมพันธ์ คือ การส่งออกไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมเพียงทางเศรษฐกิจหรือธุรกิจ แต่ยังมีความสัมพันธ์กันระหว่างการประสบความสำเร็จในการส่งออก และลูกค้าจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์และการส่งออกมีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากลักษณะความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ เช่น ความไว้วางใจและความมุ่งมั่น (Bloemer, Pluymaekers, Odekerken, 2013) การวิจัยทางการตลาดต่างประเทศเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน โอบาเดียและวีดา (Obadia, Vida, 2011)

### 6. ผู้ประกอบการ (ผู้บริหาร)

บทบาทสำคัญในการส่งออก คือ ความรู้และประสบการณ์ทักษะของผู้จัดการ ด้านการตลาดและความสัมพันธ์และความร่วมมือ มีผลต่อการส่งออก ในทางกลับกันจากมุมมองพฤติกรรม การส่งออกหมายถึงความมุ่งมั่นของทรัพยากร (การเงิน การบริหารและบุคคล) เพื่อการค้าต่างประเทศการดำเนินงาน (Cavusgil & Zou, 1994) เพื่อให้บรรลุ

ผลที่คาดหวังต้องดำเนินการโดยผู้จัดการ (ผู้บริหาร) ในบริบทการส่งออกที่มีความมุ่งมั่นสามารถเป็นแนวความคิดการส่งออกความปรารถนาขององค์กรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าชาวต่างชาติ ความมุ่งมั่นที่คงที่เป็นระดับที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการส่งออกเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

### กรอบแนวคิดการวิจัย





### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย คือ สมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกเฟอร์นิเจอร์สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีจำนวน 115 บริษัทโดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ทั้งหมด 115 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) จากการกรรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พบว่ามีค่า IOC มากกว่า 0.50 ทุกรายการข้อคำถาม ส่วนความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ทดสอบกับผู้ประกอบการ

เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 30 ราย พบว่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Cronbach's alpha) ของมาตรวัดตัวแปรประจักษ์ที่ใช้ในการวิจัย มีค่ามากกว่า 0.70 กล่าวได้ว่ามาตรวัดมีความน่าเชื่อถือสูงการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม ในช่วงเดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (path analysis)

### ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมที่มีปริมาณการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย

อิทธิพลของตัวแปร	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
การเปิดตลาดการค้า	0.034	-	0.034
คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	0.014	0.016	0.030
ต้นทุนการผลิต	0.083	0.002	0.085
การส่งเสริมจากภาครัฐ	0.110	0.016	0.126
ผู้ประกอบการ	0.104	-0.030	0.074

$R^2 = .290$

จากตารางที่ 1 พบว่าการเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้า คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ต้นทุนในการผลิต การส่งเสริมจากภาครัฐ และผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักมาตรฐานโดยรวมพบว่าการ

ส่งเสริมจากภาครัฐเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสูงสุดต่อปริมาณการส่งออก รองลงมาคือ ต้นทุนการผลิต ผู้ประกอบการ การเปิดตลาดการค้า และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 29

## อภิปรายผล

การเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพที่อาศัยปัจจัยต่างๆ จะส่งผลให้การเพิ่มปริมาณการส่งออกสูงขึ้น หนึ่งในกลยุทธ์ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จนั้น คือ ความรู้ การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ของธุรกิจนั้น การเรียนรู้ และความรู้ทักษะในธุรกิจนั้น แสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกัน เป็นโอกาสสำหรับคู่ค้าที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Iyer, 2002) คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ส่งผลให้การส่งออก และผลการดำเนินงานการส่งออก และทำให้เกิดผลกำไรและการเติบโตของยอดขาย (Ward & Durray, 2000) ขณะที่ต้นทุนในการผลิตผลลัพธ์ทางการเงินการส่งออกปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมากในการอธิบายผลกระทบต่อส่งออก (Matanda & Freeman, 2009) เช่นเดียวกับการส่งเสริมจากภาครัฐ ที่คลีลีส์ และ ทอลมัน อธิบายว่า การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐนั้น เป็นการเพิ่มโอกาสในการส่งออก (Collis, 1991; Talman, 1991) สุดท้ายผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการส่งออก ความรู้และประสบการณ์ทักษะของผู้ประกอบการด้านการตลาด และความสัมพันธ์และความร่วมมือมีผลต่อการส่งออก (Cavusgil & Zou, 1994) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาสินีย์ ปริญญา นิพนธ์ และเสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2558) ที่พบว่าผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ การนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง และการดำเนินงานเชิงรุก

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์เพื่อการส่งออกควรเร่งรัดพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือการวางแผนในการพัฒนา และผลิตบุคลากรของสถานประกอบการให้มีทักษะ และเป็นช่างฝีมือที่มีฝีมือผลิตเฟอร์นิเจอร์โดย เฟอร์นิเจอร์ไม้นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรมีความรู้ และประสบการณ์ในการวางแผนการตลาด การประชาสัมพันธ์ การแสวงหารวมกลุ่มผลิตภัณฑ์เป็นคลัสเตอร์ รวมทั้งการรักษาแรงงานที่มีฝีมือไว้

2. สถานประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์เพื่อการส่งออกควรเปิดตลาดการค้ากับคู่ค้าต่างประเทศด้วยกลยุทธ์เชิงพันธมิตรกับประเทศคู่ค้าเพิ่มขึ้น เพื่อผู้ประกอบการจะได้รับทักษะใหม่ๆ ได้เรียนรู้การสร้างสรรคมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า ด้วยการหาตัวแทนจำหน่ายเพิ่มขึ้นในประเทศคู่ค้า และนำไปสู่การพัฒนาระบบการขนส่ง การแสดงสินค้า และการเพิ่มช่องทางการค้าผ่านสื่อออนไลน์ และหลากหลายวิธีต่อไป

นอกจากนี้ กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย คือ 1. ใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบไม้ที่มีอยู่ และหาวัตถุดิบไม้ในต่างประเทศที่ถูกกว่าและใช้ทดแทนไม้ในประเทศ เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ 2. สร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าโดยเน้นคุณภาพ ความประณีต รูปแบบที่โดดเด่น สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าต่างประเทศ 3. เน้นการเจาะตลาด Niche Market ที่มีศักยภาพ เช่นในประเทศ รัสเซีย อินเดีย

สหรัฐอเมริกาบริบทเอมิเรตส์ ซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น  
 4. สนับสนุนให้ผู้ประกอบการรับงานลักษณะ  
 Contract Project 5. พัฒนาการสินค้าไทยให้เป็น  
 ที่รู้จักในตลาดโลกแทนการรับจ้างผลิต 6. ส่งเสริม  
 ภาพลักษณ์แก่เฟอริไนเจอร์ของไทยในด้านการ  
 รักษาสิ่งแวดล้อม 7. สร้างภาพลักษณ์ของ  
 ศูนย์กลางตลาดส่งออกสินค้าเฟอริไนเจอร์ของไทย

ในเอเชียผ่านงานแสดงสินค้าในประเทศและ  
 ต่างประเทศ และสื่อ/กิจกรรมส่งเสริมการตลาดอื่นๆ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

ควรนำผลการวิจัยไปทดลองใช้กับ  
 อุตสาหกรรมอื่น ๆ ว่าได้กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณ  
 การส่งออกใช้ได้หรือไม่

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2559). **สินค้าเฟอริไนเจอร์และชิ้นส่วน**. สืบค้นเมื่อ  
 14 ธันวาคม 2560, จาก [http://www.ditp.go.th/ewt\\_news.php?nid=8614&filename=center](http://www.ditp.go.th/ewt_news.php?nid=8614&filename=center)
- สุภาสินีย์ ปริญาธิพนธ์ และเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงาน  
 ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารวิชาการ  
 มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 4(2), 174-183.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). **ข่าวอุตสาหกรรม**. สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2560,  
 จาก <https://www.fti.or.th/2016/thai/ftiindustrialnews.aspx>
- Amoaka-Gyampah, K. & Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and  
 firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International  
 Journal of Production Economics**, 111(2), 575-592.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M., Odekerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing  
 forces for export performance. **International Business Review**, 22, 363-380.
- Boehe, D. M. & Barin-Cruz, L. (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy  
 and export performance. **Journal of Business Ethics**, 91, 325-346.
- Brouthers, L.E. & Xu, K. (2002). Product stereotypes, strategy, and performance satisfaction:  
 the case of Chinese exporters. **Journal of International Business Studies**, 33(4), 657-677.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation  
 of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, 58(1), 1-21.
- Collis, D.J. (1991) A resource-based analysis of global competition. **Strategic Management  
 Journal**, 12, 49-68.

- Czubala, W., Shepherdb, B., &Wilson, J.S.(2009).Help or Hindrance?The impact of harmonizedstandards on African exports.**Journal of American Economies, Oxford** , 18(5), 711.
- Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998).**Alliance advantage: The art of creating value through partnering.** Boston: Harvard Business School Press.
- Ebben, J.J. & Johnson, A.C. (2005).Efficiency, flexibility or both?Evidence linking strategy to performance in small firms.**Strategic Management Journal**, 26, 1249-1259.
- Erdil, T.S. (2012). An analysis of internationalization behavior of firms through activities and the case of Turkish firms.**Proscenia - Social and Behavioral Sciences**, 58 , 1247 – 1255
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). **Matching process technology with product/market requirements: Restoring our competitive edge.** New York: John Wiley.
- Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows - scale development and validation. **Journal of Business Research**, 57(1), 1–13.
- Hill, T. (2000). Manufacturing strategy: Text and cases. Boston: McGraw Hill.
- Inkpen, A., &Ramaswamy, K. (2006).**Global Strategy: Creating and sustaining advantage across borders.** New York: Oxford University Press.
- Iyer, K. (2002). Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Review**, 10.
- Khanna, T. &Rivkin, J.W. (2001).Estimating the performance effects of business groups in emerging markets.**Strategic Management Journal**, 22, 45-74.
- Lages, L. F., Jap, S., & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. **Journal of International Business Studies**, 39, 304–325.
- Lages, L. F., Lages, C., &Lages, C. R. (2005). Bringing export performance metrics into annual reports: The APEV scale and the PERFEX scorecard. **Journal of International Marketing**, 13(3), 79–104.
- Lee, C. H. & Kim, S. Y. (2008). Differential effects of determinants on multidimensions of trade show performance: by three stages of pre-show, at show, and post-show activities. **Industrial Marketing Management**, 37(7), 784 –796.
- Lisboa, A., Skarmeas, D.&Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, 40(8), 1274 1284.

- Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. **Journal of Marketing**, 72(2), 28-45.
- Matanda, J., Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter organizational relationships and export performance improvement. **International Business Review**, 18, 89-107.
- Miltenburg, J. (2008). Setting manufacturing strategy for a factory within a factory. **International Journal of Production Economics**, 113(1), 307-323.
- Ngai, E. W. T., Cheng, T. C. E., & Ho, S. S. M. (2004). Critical success factors of web-based supply chain management system using exploratory factor analysis. **Production, Planning & Control**, 5(6), 622-630.
- Obadia, C., Vida, I. (2011). Cross-border relationship and performance: Revisiting a complex linkage. **Journal of Business Research**, 64, 467-475.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organization structure and strategic behavior. **Journal of Marketing**, 69(3), 49-65.
- Ozer, O. (2003). Replenishment strategies for distribution system under advanced demand information. **Management Science**, 49(3), 255-272.
- Pant, S., Sethi, R., & Bhandari, M. (2003). Making sense of the e-supply chain landscape: An implementation framework. **International Journal of Information Management**, 23, 201 - 221.
- Popovska, D.I & Boer, H. (2008). Manufacturing strategy configurations, contingencies and performance. Paper presented at the 15<sup>th</sup> International Annual EurOMA Conference, Groningen, Netherlands, June 15-18.
- Salavou, H.E. & Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: A view on the basis of competitive advantage. **European Business Review**, 21/2, 144-158.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A. & Junttila, M.A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, 23(2), 105-117.
- Seringhaus F.H.R., Rosson P. (2004). An Analysis Model for Performance Measurement of International Trade Fair Exhibitors. **Problems and Perspectives in Management**, 4, p.152-165

- Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. **International Journal of Management Reviews**, 10(4), 343–374.
- Tafesse, W., & Korneliusson, T. (2013), Examining the effect of using multiple media tools on the marketing performance of organizations in a trade campaign environment. **Journal of Marketing Communications**, 19(3), 215-227.
- Talman, S.B. (1991). Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. **Strategic Management Journal** ,12 (Special Issue), 69-82.
- Ward, P. T. & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. **Journal of Operations Management**, 18(2), 123-138.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, 69(2), 42-60.