

# ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ: การประเมินคุณค่าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## THE RESOURCE-BASED VIEW OF BUSINESS ORGANIZATION: EVALUATING VALUE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs)

ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม

Thanoot lam-aram

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

iamthanoot@gmail.com

### บทคัดย่อ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) เป็นแหล่งสำคัญของการจ้างงานและรายได้ในหลายประเทศของโลกที่สามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทย ถ้าหากว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอัตราการเจริญเติบโตก็จะส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการลดลงของอัตราการว่างงานและความยากจน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงควรที่จะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงไม่เพียงแต่จะต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอก หากแต่ยังรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีนั้นเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเป็นปัจจัยที่ถูกนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจโดยที่องค์การธุรกิจเป็นเจ้าของและสามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรดังกล่าวได้ ปัจจัยดังกล่าวสามารถถูกแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ประกอบการสามารถส่งสินค้าหรือบริการดังกล่าวไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่และท้ายที่สุดผู้ประกอบการควรจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องของการระบุ การพัฒนา การปกป้องทรัพยากร ความสามารถของทรัพยากรและสมรรถนะหลัก ซึ่งการตัดสินใจที่ถูกต้องจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การธุรกิจ

**คำสำคัญ:** ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ทรัพยากร, คุณค่า

### Abstract

Small and Medium enterprises (SMEs) are the main source of employment and national income in many countries of the Third World, especially Thailand. If they have growth rate, they would contribute to economic growth, unemployment rate and poverty reduction. In order to create competitive advantage, entrepreneurs should have clear understanding of the sources of the competitive advantage. Therefore, entrepreneurs don't merely analyze the external environment but also a firm's internal strengths and weaknesses. Resources of the business firms are the assets that make effectiveness and are used in operating the business that are owned and controlled by the firms.

These factors can be transformed to products and services efficiently. Moreover, the entrepreneurs can deliver these products or services to target customers for satisfying their needs. And finally, entrepreneur should make decisions in identifying, developing, protecting resources, capabilities and core competencies. The right decisions will effect goal achievement of business firm.

**Keywords:** competitive advantage, resource, value

## บทนำ

การประกอบธุรกิจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ รวมทั้งก่อให้เกิดการจ้างงานใหม่เพิ่มขึ้นทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้น แม้แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการเก็บสถิติเกี่ยวกับการจ้างงานใหม่โดยร้อยละ 80 ของงานใหม่ที่เกิดขึ้นมาจากการจ้างงานในส่วนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทย ((Mead and Liedholm,) 1998 หน้า 61) ประกอบกับการเกิดขึ้นของก่อกำเนิดของอินเทอร์เน็ตส่งผลให้เกิดการปฏิวัติต่างๆบนแดนการแข่งขันซึ่งทำให้ธุรกิจขนาดเล็กมีโอกาสประสบความสำเร็จในประกอบธุรกิจในเวทีโลกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวสามารถมีช่องทางในการเข้าสู่ตลาดได้ง่ายขึ้นกว่าเดิมและในขณะเดียวกันธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้ก็สามารถฉกฉวยโอกาสดังกล่าวในการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดโลกเพื่อความอยู่รอดและป้องกันมิให้ธุรกิจจากต่างประเทศเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด (ดาร์ซี (Darcy C. et al.) 2014 หน้า 400) อย่างไรก็ตาม การที่ธุรกิจขนาดเล็กจะสามารถก้าวสู่เวทีโลกได้และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจข้ามชาติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรในประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเงินทุน กำลังคน หรือแม้แต่เทคโนโลยีที่เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจข้ามชาติเหล่านั้นแล้วผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถแข่งขันได้เลย แต่ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะมีทรัพยากรที่จำกัดอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ก็ตาม แต่หากทรัพยากรที่มีนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะและมีตำแหน่งทางการตลาดที่ดี (well positioned) เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจคู่แข่งแล้วซึ่งจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและสามารถก่อให้เกิดศักยภาพในการสร้างความมั่งคั่งและการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (เบเกอร์และอาเหม็ด (Bakar and Ahmed.) 2010 หน้า 424)

## ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ

ในช่วงระยะเวลามากกว่า 60 ปีที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการด้านบริหารธุรกิจหลายท่านที่ได้ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยนักวิชาการแต่ละท่านก็ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำจำกัดความของทรัพยากรขององค์การธุรกิจที่แตกต่างกันไป ซึ่งจากรายละเอียดในตารางที่ 1 ไม่ว่าจะว่าเป็นเพนโรส ( Penrose) (1959) แผ่นที่ 5(อ้างใน เวเนเฟล (Wernefelt) (1984) หน้า 176) หรือเนลสัน และ วินเทอร์ (Nelson and Winter )(1982) (อ้างใน โมลโดเวนและบาวเออร์)(Moldoveanu and Bauer) (2004) หน้า 110) จะเน้นทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีอยู่พร้อมทั้งความสามารถในการบริหารซึ่งจะทำให้้องค์การธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด ในขณะที่บาร์นีย์ (Barney) (1991) (อ้างในอามิทและซ็อท (Amit and Zott) (2001) หน้า 497) (รูเมล)Rumelt (1987) (อ้างใน (มาร์โฮนี)Mahoney (1995) หน้า 92) และเวอร์เนเฟล (Wernefelt) (1984) นอกจากนี้จะ

เน้นทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีแล้วยังเน้นถึงคุณสมบัติของทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีว่าจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การธุรกิจด้วย

**ตารางที่ 1** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน (เบเกอร์และอาเหม็ด)(Bakar and Ahmed. 2010 หน้า 433)

Author	ปัจจัยสนับสนุนการสำรวจพื้นฐานทรัพยากรภายในองค์การ
เพนโรส(Penrose) (1959)	องค์การธุรกิจเปรียบเสมือนที่รวมของทรัพยากร
	การเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจมีรากฐานมาจากการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	ความเป็นผู้ประกอบการมาจากกลุ่มทำงานและเน้นความตื่นตัวพอกๆกับการตัดสินใจ
เนลสันและวินเทอร์(Nelson and Winter) (1982) และชุมปีเตอร์ (Schumpeter) (1934, 1942)	นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน
	การบริหารและความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจมากกว่าศักยภาพทางตลาดหรือโครงสร้างของอุตสาหกรรม
	องค์การธุรกิจเปรียบเสมือนที่รวมของทรัพยากรและความแตกต่างของกิจกรรมที่ถูกบริหารโดยกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ
	องค์การธุรกิจเปรียบเสมือนที่รวมของทรัพยากร
	การเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจมีรากฐานมาจากการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	ความเป็นผู้ประกอบการมาจากกลุ่มทำงานและเน้นความตื่นตัวพอกๆกับการตัดสินใจ
บาร์นี่ (Barney) (1991), รูเมล (Rumelt) (1987) และ เวอร์เนเฟล(Wernerfelt) (1984)	แหล่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากทรัพยากรที่มีคุณค่าหาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และไม่สามารถทดแทนกันได้
	ทรัพยากรแต่ละประเภทเปรียบเสมือนหน่วยในการวิเคราะห์

ที่มา: กอลบรีธ (Galbreath.) 2004

การตระหนักถึงสมรรถนะหลักในการแข่งขันขององค์การธุรกิจมีความสำคัญอย่างมากก่อนที่องค์การธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจในการเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องกระทำ คือ การบริหารทรัพยากร ความสามารถของทรัพยากร และสมรรถนะหลักในการแข่งขันของธุรกิจซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้ ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจจะเป็นเครื่องมือในการวัดถึงความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจมากน้อยเพียงใดโดยองค์การธุรกิจเองจะเปรียบเสมือนแหล่งสะสมทรัพยากรที่องค์การธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวบรวมทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นนี้ไม่ได้หมายรวมถึงทรัพยากรทุกประเภท หากแต่จะมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรที่จำเป็นที่ก่อให้เกิดสมรรถนะหลักในการประกอบธุรกิจ และทำให้องค์การธุรกิจบรรลุผลสำเร็จที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ตลอดจนถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเท่านั้น ดังนั้น ทรัพยากรที่องค์การธุรกิจจำเป็นต้องสะสมนั้น จึงเป็นต้องมีคุณค่าต่อการประกอบธุรกิจ (Value) หาได้ยาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Imitability) และไม่สามารถทดแทนกันได้ (Non Substitute) (บาร์นีย์ (Barney) ,1991 อ้างในชูโลว์ (Clulow et al.,2007) หน้า 20)

นอกจากนี้ ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจยังมุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นด้วย (ชูโลว์)(Clulow et al.,2007 หน้า 22) โดยผลการดำเนินงานที่เหนือกว่านั้นจะเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรที่มีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงอย่างลงตัว ทั้งนี้ ข้อสมมติฐานพื้นฐานของความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ (Basic Assumptions of the Resource-based View of Firm) จะเน้นการวิเคราะห์ทรัพยากร 2 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง องค์การธุรกิจเปรียบเสมือนแหล่งสะสมทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น เมื่อองค์การธุรกิจต่างกันก็จะมีแหล่งรวมทรัพยากรที่แตกต่างกันไปด้วยซึ่งสรุปได้ว่า “ทรัพยากรในแต่ละองค์การธุรกิจมีความแตกต่างกัน (Resource Heterogeneity)” และ

ประการที่สอง ทรัพยากรมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก หากจะมีการลอกเลียนแบบหรือไม่มีความยืดหยุ่นในอุปทาน ทั้งนี้ มีข้อสมมติฐานที่ว่า “ทรัพยากรในแต่ละองค์การไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ (Resource Immobility)” โดยถ้าหากว่าทรัพยากรที่องค์การธุรกิจสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยทำให้ออกให้เกิดโอกาสต่อการประกอบธุรกิจ หรือลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจให้น้อยลง หรือแม้กระทั่งกลายเป็นศูนย์ และในขณะเดียวกัน ถ้าหากว่าทรัพยากรดังกล่าวมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบที่สูง หรือไม่มีความยืดหยุ่นในอุปทาน รวมทั้งทำให้องค์การธุรกิจมีจุดแข็งในการประกอบธุรกิจ ทรัพยากรเหล่านั้นจะกลายเป็นทรัพยากรที่มีแนวโน้มก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### ประเภทของทรัพยากร (Resource Categories)

โดยทั่วไป เราสามารถพิจารณาคุณลักษณะของทรัพยากรที่องค์การธุรกิจครอบครองว่าประกอบด้วยทรัพยากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไป ได้แก่ สินทรัพย์ (assets) ความสามารถของทรัพยากร (capabilities) สมรรถนะในการแข่งขัน (competencies) กระบวนการภายในองค์การ (organizational processes) ลักษณะเฉพาะของธุรกิจ (firm attributes) ข้อมูล (information) และความรู้ (knowledge) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะถูกองค์การธุรกิจบริหาร ซึ่งจะทำให้องค์การธุรกิจสามารถเข้าใจกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้และสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทรัพยากรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ ทุนทางการเงิน (Financial Capital) ทุนทางกายภาพ (Physical Capital) ทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุนองค์การ (Organizational Capital) (บาร์นีย์(Barney), 2007 หน้า 134)

1. ทุนทางการเงิน หมายถึง แหล่งเงินทุนที่องค์การธุรกิจสามารถนำไปใช้เพื่อนำกลยุทธ์ที่วางแผนไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เงินทุนมาจากหลายแหล่งทั้งจากผู้ประกอบการเอง การระดมทุน หนี้กู้ และสินเชื่อจากธนาคาร

2. ทุนทางกายภาพ หมายถึง ระดับเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การธุรกิจ ซอฟต์แวร์ (Software) ต่างๆ รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ สถานที่ตั้งของธุรกิจ ช่องทางการเข้าถึงวัตถุดิบ

3. ทุนมนุษย์ หมายถึง การฝึกอบรม ประสบการณ์ การตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์และความเข้าใจอันลึกซึ้งของผู้บริหารและพนักงาน อย่างไรก็ตาม ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าจะสามารถมีได้ในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นตัวผู้ประกอบการ พนักงานระดับผู้บริหาร หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ

4. ทุนองค์การ หมายถึง ในขณะที่ทุนมนุษย์จะมีมุมมองแค่ปัจเจกชน แต่ทุนองค์การจะมองในภาพรวมขององค์การ ทุนองค์การ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นทางการ การควบคุม และระบบการประสานงาน วัฒนธรรมองค์การและความ

มีชื่อเสียง รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มภายในองค์กรธุรกิจและระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกัน ยกตัวอย่าง เช่น เมอร์ก (Merck) และ ฮาร์เลย์ เดวิดสัน (Harley-Davidson) หรือแม้กระทั่ง SCG Group หรือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เดิมที่มีชื่อเสียงในการบริหารจัดการด้านทุนองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากการเข้าถึงตลาดแรงงาน เครือข่ายในช่องทางการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน (Leanna and Buren (1991) หน้า 545)

### **ทรัพยากร ความสามารถของทรัพยากร สมรรถนะในการแข่งขัน (Resources, Capabilities, and Competencies)**

การพิจารณาถึงทรัพยากรขององค์กรธุรกิจนั้นได้มีวิวัฒนาการสืบทอดกันมาอย่างต่อเนื่องซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไปหลากหลาย แต่ในทางปฏิบัติแล้ว บางครั้งทรัพยากรยังรวมถึงคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของทุนทางการเงิน ทุนองค์กร ทุนมนุษย์ โครงสร้างทางกายภาพ คุณลักษณะเฉพาะของทุนองค์กรและทุนบุคคล (Individual, and Organizational capital attributes) ส่วนความสามารถนั้น หมายถึงคุณลักษณะภายในขององค์กรที่มีความสามารถผสมผสานทรัพยากรต่างๆที่มี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการประกอบธุรกิจ แม้ว่าความแตกต่างระหว่างทรัพยากร ความสามารถของทรัพยากร และ สมรรถนะในการแข่งขันจะสามารถกำหนดขอบเขตของนิยามแต่ละตัวได้อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ปัจจัยทั้งสามตัวนี้แทบจะแยกกันไม่ออกเลยโดยคำว่าทรัพยากรและความสามารถจะหมายถึง การที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้และสามารถใช้กันได้อย่างคู่ขนานในช่วงระยะเวลาเดียวกัน ส่วนสมรรถนะหลักในการแข่งขัน (Core Competencies) จะประยุกต์ใช้กับแนวความคิด หรือการนำไปใช้ของกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความหลากหลายในการประกอบธุรกิจ (Diversification)

#### **ทรัพยากรที่จับต้องได้**

คุณค่าของทรัพยากรที่จับต้องได้สามารถประเมินได้จากงบการเงิน แต่งบการเงินจะไม่สามารถแสดงคุณค่าของทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรธุรกิจมีอยู่ทั้งหมด เนื่องจากงบการเงินไม่ได้เน้นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามคุณค่าของทรัพยากรที่จับต้องได้จะมีขอบเขตจำกัด เพราะว่าทรัพยากรที่จับต้องได้ยากที่จะเพิ่มคุณค่าในตัวของมันเองได้ เนื่องจากทรัพยากรดังกล่าวจะไม่สามารถสร้างธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น หรือสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจสายการบินมีเครื่องบินเป็นทรัพยากรหรือทรัพย์สินที่จับต้องได้ แต่สายการบินจะไม่สามารถนำเครื่องบินลำดังกล่าวมาทำการบินในเส้นทางที่แตกต่างกัน 5 เส้นทางในเวลาเดียวกันและไม่สามารถนำนักบินและ พนักงานต้อนรับมาให้บริการในเส้นทางที่แตกต่างกัน 5 เส้นทางในเวลาเดียวกันเช่นเดียวกัน แต่ถ้าหากว่าเป็นทรัพย์สินอื่น เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตซึ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ซึ่งหากองค์กรธุรกิจมีการเรียนรู้ทักษะที่เหมาะสมในกระบวนการผลิตแล้ว ก็จะสามารถใช้เครื่องจักรดังกล่าวผลิตทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิตที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การบริหารระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) เป็นต้น

ทั้งนี้ ฮอสคิสสัน (Hoskisson) (2008) ได้จัดประเภทของทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 1 จากตารางจะเห็นได้ว่าทรัพยากรที่จับต้องได้เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจสามารถมองเห็นและประเมินได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรธุรกิจมีหรือไม่มีและมีจำนวนมากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 1 ตารางแสดงทรัพยากรที่จับต้องได้

ประเภทของทรัพยากร	รายละเอียดของทรัพยากรที่จับต้องได้
ทรัพยากรด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการกู้ยืมขององค์การธุรกิจ</li> <li>● ความสามารถในการเพิ่มเงินทุน</li> </ul>
ทรัพยากรด้านการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบโครงสร้าง การรายงาน และการวางแผนอย่างเป็นทางการ</li> <li>● การควบคุมและการประสานงาน</li> </ul>
ทรัพยากรด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความซับซ้อนและสถานที่ของโรงงานและเครื่องมือ</li> </ul>
ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ</li> <li>● จำนวนและระดับเทคโนโลยีที่องค์การธุรกิจมี ได้แก่ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้าและความลับทางการค้า</li> </ul>

ที่มา: ฮอคคิสสัน (Hoskisson) (2008) หน้า 103.

### ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

ฮอคคิสสัน (Hoskisson) (2008) ได้แบ่งทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ มนุษย์ นวัตกรรม และชื่อเสียง (ตามรายละเอียดในตารางที่ 2) ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่าเมื่อนำทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มาเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่จับต้องได้ องค์การธุรกิจจะพบว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นจะมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันอย่างมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมโลกปัจจุบันนี้เราไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่าความสำเร็จของธุรกิจข้ามชาติจำนวนมากมีพื้นฐานความสำเร็จมาจากทรัพย์สินทางปัญญาและความสามารถในการจัดการระบบต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและมีความยากลำบากสำหรับคู่แข่งที่จะเรียนรู้ จัดหา หรือลอกเลียนแบบ นอกจากนี้ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นยังก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น ผลประโยชน์ของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเครือข่ายในกลุ่มของคนทำงานระหว่างกันยังมีเครือข่ายกว้างขวางมากเท่าใด ผลประโยชน์จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากเท่านั้น ยกตัวอย่าง เช่น การแข่งขันความรู้ระหว่างกลุ่มพนักงานที่ต้องทำงานประสานกันไม่ได้ทำให้คุณค่าของพนักงานคนใดคนหนึ่งลดน้อยลงเลย ในทางตรงกันข้ามเมื่อพนักงานทั้งสองได้แลกเปลี่ยนความรู้กันแล้วกลับทำให้ทั้งคู่มีระดับความรู้ความชำนาญเพิ่มมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (ไอร์แลนด์ (Ireland et al.), 2002 หน้า 424)

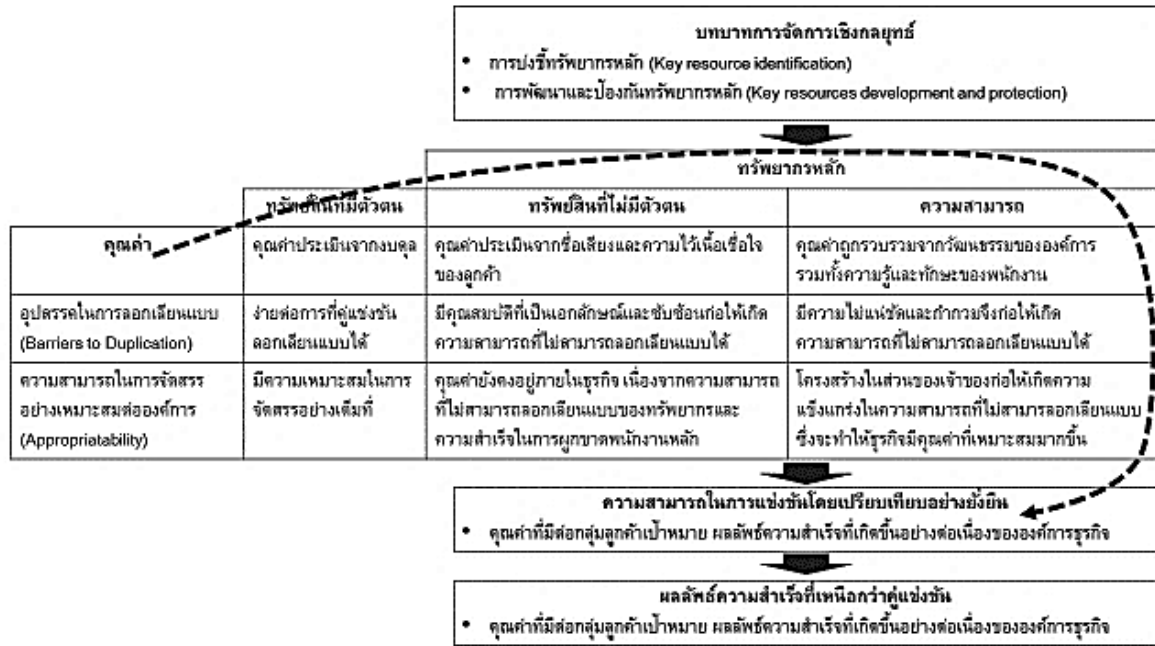
ตารางที่ 2 ตารางแสดงทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

ประเภทของทรัพยากร	รายละเอียดของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้
ทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้</li> <li>● ความไวเนื้อเชื้อใจ</li> <li>● ความสามารถทางการจัดการ</li> <li>● Organizational routines</li> <li>● ความคิดใหม่ๆ</li> </ul>
ทรัพยากรด้านนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถทางวิทยาศาสตร์</li> </ul>
ทรัพยากรด้านชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ชื่อเสียงของธุรกิจที่มีต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</li> <li>● ชื่อตราสินค้า</li> <li>● การรับรู้ต่อคุณภาพสินค้า ความคงทน และความน่าเชื่อถือ</li> <li>● ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ค้าวัตถุดิบ</li> </ul>

ที่มา: ฮอคคิสสัน (Hoskisson et al.) (2008) หน้า 104. [11]

### ความหมายของคุณค่า

ฮอคคิสสัน (Hoskisson et al.) (2008) [11] ได้ให้คำนิยามของคุณค่าว่า คุณค่าจะถูกประเมินจากลักษณะเฉพาะและคุณลักษณะพิเศษของสินค้าหรือบริการที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยน ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องจัดหาและจัดส่งคุณค่าดังกล่าวไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้ โดยคุณค่าที่องค์กรธุรกิจจัดส่งให้จำเป็นต้องมีความพิเศษเหนือกว่าคุณค่าที่คู่แข่งหยิบยื่นให้เพื่อที่จะให้องค์กรธุรกิจมีความมั่นใจว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ คุณค่าจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะสามารถพัฒนาทรัพยากรหลักให้มีคุณค่าตามความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถระบุให้ได้ว่าทรัพยากรหลักที่องค์กรธุรกิจมีอยู่นั้นจะก่อให้เกิดคุณค่าได้อย่างไรโดยลูกศรจะเป็นการแสดงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่าง “คุณค่า” กับ “ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน” และ “คุณค่าที่องค์กรธุรกิจจะมอบให้ลูกค้า” ทั้งนี้ คุณค่าจะเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรธุรกิจพัฒนาความสามารถจากทรัพยากรหลักกับการประเมินของลูกค้าด้วย



รูปที่ 1 รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่องค์กรธุรกิจส่งมอบแก่ลูกค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน  
ที่มา: ชูโลว์ (Clulow et al.) 2007. หน้า 22.

องค์การธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้หลายวิธี ตัวอย่าง เช่น การทำให้สินค้าหรือบริการมีต้นทุนที่ต่ำลงหรือการสร้างคุณลักษณะให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือแม้แต่มูลค่าที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการกระบวนการจัดการที่สามารถเข้าใจถึงคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจเข้าไปดำเนินธุรกิจ การกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจเอง ซึ่งการที่ธุรกิจสามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างดังกล่าวนี้ได้ และส่งผลให้ธุรกิจจะสามารถรับรายได้ที่มากกว่ารายได้โดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (Above Average Return) ในที่สุด

### ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เฟนเบิร์ก (Feinberg) (2007) (อ้างใน เบเกอร์และอาเหม็ด (Bakar and Ahmed). 2010 หน้า 423) ได้อธิบายถึงความสำเร็จที่องค์กรธุรกิจจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันว่าเกิดจากความแตกต่างของทรัพยากรขององค์กรซึ่งสามารถออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความแตกต่างทางทรัพยากร (Resource Heterogeneity) องค์กรธุรกิจหนึ่งๆ มีความแตกต่างทางทรัพยากรจากองค์กรธุรกิจอื่นและจะมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และจะก่อให้เกิดความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน
2. ความแตกต่างของประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้ทรัพยากร (Resource Productive Service Heterogeneity) องค์กรธุรกิจหลายแห่งถึงแม้ว่าจะครอบครองแหล่งทรัพยากรที่คล้ายๆ กัน แต่หากเมื่อทรัพยากรเหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการบริหารของแต่ละองค์กรธุรกิจก็อาจเกิดความแตกต่างของประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้ทรัพยากร (บาร์นีย์ (Barney), 1991) (อ้างใน อามิตและซ็อต (Amit and Zott) (2001) หน้า 497

ทั้งนี้ เพนาโรส (Penrose) (1959) (อ้างใน ชูโลว์ (Clulow et al.) 2007. หน้า 22.) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจควรมีทรัพยากรที่มีความแตกต่างกันไปเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือคุณค่าที่องค์กรธุรกิจจะส่งมอบให้กับ



ลูกค้าซึ่งจะส่งผลให้องค์การธุรกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในสายตาของลูกค้า โดย เพนโรส (Penrose) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญของความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ คือ แนวทางปฏิบัติที่แตกต่างขององค์การธุรกิจไม่ได้มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การธุรกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรสัดส่วนทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ การนำทรัพยากรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดรวมทั้งการบำรุงรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้คงทนถาวรตลอดไป นอกจากนี้ ริทเทอร์และเกมันเด็น (Ritter and Gemunden) (2004) (อ้างในเบเกอร์และอาเหม็ด (Baker and Ahmed), 2010 หน้า 422) ยังกล่าวไว้ว่า แนวความคิดของสมรรถนะหลักการแข่งขันหลัก (Core Competencies) คือ ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่มีรากฐานมาจากทรัพยากรที่องค์การธุรกิจนั้นๆ ครอบครองอยู่ รวมทั้ง เบน (Bain) (1959) (อ้างในเบเกอร์และอาเหม็ด Baker and Ahmed, 2010 หน้า 422) ได้กล่าวเสริมว่าการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีอยู่นั้นยังสามารถใช้การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาได้ ไม่ว่าจะเป็นการจดสิทธิบัตรซึ่งทำให้ธุรกิจมีความเป็นเอกลักษณ์เพียงธุรกิจเดียว ยิ่งไปกว่านั้น ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจยังมุ่งเน้นในการตรวจสอบผลกระทบจากการประกอบธุรกิจประเภทเดิมหรือใกล้เคียงกัน ขนาดของธุรกิจรวมทั้งอุปสรรคที่ขวางกั้นในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ซึ่งนับว่าเป็นเกณฑ์การตัดสินความสำเร็จขององค์การธุรกิจ นอกจากนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันยังมาจากทักษะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Aligning Skills) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Strategic Deployment) แรงงานที่มีความสามารถและมีความสอดคล้องกับระบบขององค์การ (Capable Workforce with Organizational System) โครงสร้างและกระบวนการขององค์การ (Structure and processes)

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการปฏิบัติที่แตกต่างกันจะส่งผลให้องค์การธุรกิจไม่สามารถบรรลุความสามารถในการแข่งขันได้นั้นมีสาเหตุมาจากการจัดสรรทรัพยากรและการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการบำรุงรักษาที่เหมาะสม (เพนโรส (Penrose) (1959) อ้างใน เบเกอร์และอาเหม็ด (Bakar and Ahmed). 2010 หน้า 422) และในขณะเดียวกัน องค์การธุรกิจควรจะต้องมีการปกป้องทางกฎหมายซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในทรัพยากรขององค์การ ยกตัวอย่าง เช่น สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งจะทำให้้องค์การธุรกิจมีเอกลักษณ์แตกต่างไปจากคู่แข่ง นอกจากนี้ ปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ขนาดของธุรกิจ และอุปสรรคในการสกัดกั้นผู้เข้ามาใหม่ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตัวตัดสินถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจ(เบน (Bain) (1959) อ้างใน เบเกอร์และอาเหม็ด (Bakar and Ahmed). 2010 หน้า 422)

### **การใช้ห่วงโซ่คุณค่าในการระบุทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร**

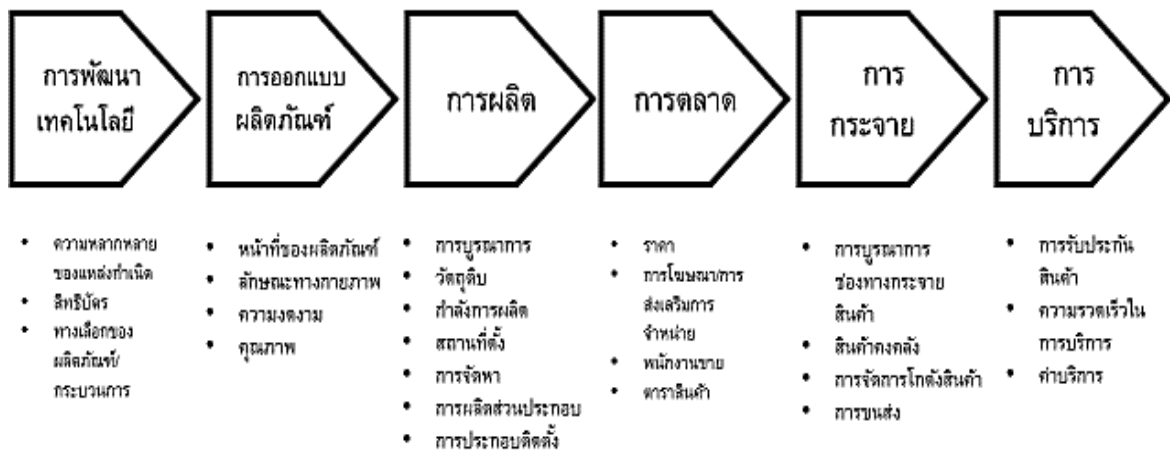
แนวทางหนึ่งในการระบุทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร (capability) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าซึ่งหมายถึง การที่สินค้าหรือบริการผ่านกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆตามแนวตั้ง (Vertical Business Activities) ตั้งแต่การรับวัตถุดิบ การผลิต การตลาดและการขาย การบริการหลังการขาย ทั้งนี้ห่วงโซ่คุณค่าของสินค้าหรือบริการนั้นจะมาจากทรัพยากรประเภทต่างๆ ทั้งเงินทุน โครงสร้างทางกายภาพ มนุษย์และองค์การ ทั้งนี้้องค์การธุรกิจแต่ละประเภทสามารถเลือกที่จะมุ่งเน้นเฉพาะกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค

ยกตัวอย่าง เช่น องค์การธุรกิจผลิตน้ำมันจะมุ่งเน้นเฉพาะกิจกรรมการสำรวจและการผลิตเท่านั้น โดยที่จำเป็นต้องค้นหาทางเลือกของธุรกิจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างชัดเจนที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น องค์การธุรกิจที่มุ่งเน้นการสำรวจและผลิตน้ำมันจะใช้ทรัพยากรประเภทต่างๆทั้ง ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากร

มนุษย์ และทรัพยากรองค์การที่ต่างกันไปจากองค์การธุรกิจมุ่งเน้นการขายปลีกน้ำมันสำเร็จรูป ทั้งนี้ ความสามารถของทรัพยากรและสมรรถนะในการแข่งขันจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์การธุรกิจประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน แต่อาจจะปฏิบัติกิจกรรมแตกต่างกัน จึงเป็นไปได้ที่อาจจะพัฒนาทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรของทรัพยากรแตกต่างกันไป ยกตัวอย่าง องค์การธุรกิจขายน้ำมันสำเร็จรูปเหมือนกัน แต่ธุรกิจแรกจะขายผ่านช่องทางของตนเอง ในขณะที่ธุรกิจที่สองขายผ่านช่องทางของผู้ค้าปลีก ดังนั้น ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางกายภาพของธุรกิจแรกจะมีความแตกต่างจากธุรกิจที่สองเป็นอย่างมาก ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรองค์การของธุรกิจทั้งสองเหมือนกัน นอกจากนี้ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า องค์การธุรกิจจะต้องเข้าใจถึงทรัพยากรที่มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าที่จะพิจารณาในรายละเอียด ยิ่งไปกว่านั้น องค์การธุรกิจยังสามารถพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับการระบุถึงทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันพร้อมกันในกิจกรรมบางกิจกรรม หรือเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันกับกิจกรรมอื่น และความเสียเปรียบทางการแข่งขันในกิจกรรมอื่น

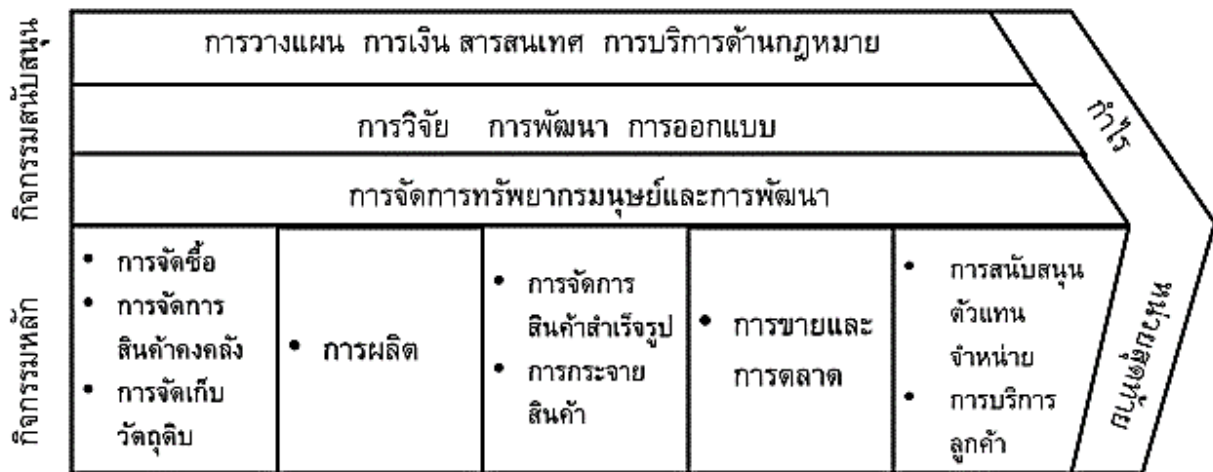
ทั้งนี้ รูปแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าแบบแรกได้ถูกนำเสนอโดยธุรกิจที่ปรึกษา แม็คคินซีและบริษัท (McKinsey & Company) ทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวจะเน้นกระบวนการสร้างคุณค่าจากกลุ่มกิจกรรมที่มีความแตกต่าง 6 กิจกรรม ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมพัฒนาเทคโนโลยี กลุ่มกิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ กลุ่มกิจกรรมการผลิต กลุ่มกิจกรรมการตลาด กลุ่มกิจกรรมการกระจายและกลุ่มกิจกรรมการบริการ ทั้งนี้ องค์การธุรกิจสามารถพัฒนากลุ่มกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เพียงกลุ่มกิจกรรมเดียว หรือผสมผสานกิจกรรมตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ยกตัวอย่าง เช่น ในเวลาที่ผ่านมา ธุรกิจประกอบรถยนต์ญี่ปุ่นได้มีการพัฒนาในกลุ่มกิจกรรมการผลิตและกลุ่มกิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์



รูปที่ 2 การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่พัฒนาโดย แม็คคินซีและบริษัท (McKinsey & Company)

ที่มา: บาร์นีย์ (Barney, B). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007. หน้า 137.

ในขณะที่ศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในรูปแบบที่สอง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมหลักประกอบด้วยสิ่งนำเข้า การผลิต สิ่งส่งออก การขายและการตลาด การบริการ ส่วนกิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย สาธารณูปโภคทางธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์



รูปที่ 3 การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่พัฒนาโดย พอร์ตเตอร์ (Porter)

ที่มา : บาร์นีย์(Barney, B). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007.หน้า 137.

### กรอบการวิเคราะห์แบบ VRIO

คำนิยามของทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร และสมมติฐานที่ว่าทรัพยากรมีความแตกต่างกันและไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้เป็นสมมติฐานที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมและไม่สามารถตอบสนองในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง ทั้งนี้ กรอบการวิเคราะห์แบบ VRIO ประกอบด้วยคำถาม 4 ประการเกี่ยวกับกิจกรรมในการประกอบธุรกิจที่ธุรกิจมีพันธะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลให้ได้ ดังนี้ กิจกรรมนั้นมีคุณค่าหรือไม่ กิจกรรมนั้นมีความหายาก กิจกรรมนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ กิจกรรมนั้นเป็นองค์การหรือไม่

#### 1. กิจกรรมนั้นมีคุณค่าหรือไม่

คำถามแรกที่จะถาม คือ ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคหรือโอกาสที่องค์การธุรกิจกำลังเผชิญได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น เพื่อที่จะให้องค์การธุรกิจมีจุดแข็งในการประกอบธุรกิจ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อที่จะฉกฉวยโอกาสและแปรเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นกลาง (Neutralize) โดยเป็นการวิเคราะห์มูลค่าที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในที่ก่อให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อนกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดอุปสรรคและโอกาส ทั้งนี้ คำตอบที่องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ตอบคือ "ใช่" ยกตัวอย่าง เช่น โซนี่ (Sony) มีประสบการณ์อย่างมากในด้านการออกแบบ การผลิต การขายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เทคโนโลยีระดับเล็ก ทั้งนี้ โซนี่ (Sony) ได้ใช้ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรสร้างประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องเล่นแถบเสียงแบบพกพาได้ เครื่องเล่นแผ่นซีดีแบบพกพา โทรศัพท์แบบพกพา กล้องถ่ายวิดีโอที่พกพาได้ง่ายต่อการพกพา ในขณะที่ สามเอ็ม (3M) ได้ใช้ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรในสารตั้งต้นในการทำปฏิกิริยา (substrate) สารเคลือบผิว (coating) กระดาษกาว(adhesive) ตามแบบวัฒนธรรมองค์การซึ่งทำให้บริษัทสามเอ็ม (3M) ประสบความสำเร็จอย่างมากจากการเป็นผู้กล้าเสี่ยง (Risk Taking) และการสร้างสรรค์ที่หาผลประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดมากมายจากผลิตภัณฑ์ในสำนักงาน รวมทั้งกระดาษกาวที่มองไม่เห็นและโพสต์อิท ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บริษัทโซนี่ (Sony) และ สามเอ็ม (3M) ได้ผสมผสานสัดส่วนต่างๆ ของทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร รวมทั้งทักษะเฉพาะด้านทางเทคโนโลยีและ

วัฒนธรรมองค์การในการสร้างสรรค์ทำให้บริษัทเหล่านี้สามารถตอบสนองและสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อโอกาสที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจได้ตลอดเวลา ในขณะที่หลายๆบริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อโอกาสที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น ห้างสรรพสินค้าเซียร์ (Sear Department) ไม่สามารถตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในตลาดค้าปลีกได้จากการดำเนินกลยุทธ์ของวอลมาร์ท (Walmart) และร้านค้าขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Retail Boutique) ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เซียร์ (Sear) ประสบความสำเร็จอย่างมาก แต่น่าเสียดายที่ธุรกิจยึดติดกับการประกอบธุรกิจแบบเดิมจึงทำให้พลาดโอกาสทางการตลาดอย่างน่าเสียดาย ทั้งนี้ แม้ว่าเซียร์ (Sear) จะมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจในอดีตที่รุ่งโรจน์และประสบความสำเร็จ แต่กลับไม่มีคุณค่าและไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเซียร์ (Sear Department) จำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการปรับปรุงทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร ให้มีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็น รสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยีที่ทำให้ทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน ลดความมีคุณค่า ยกตัวอย่าง ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรของบริษัทเจเนรัลอิเล็กทริกหรือจีอี (General Electric: GE) ในอุตสาหกรรมการผลิตทรานซิสเตอร์ (Transistor) เมื่อระบบเซมิคอนดักเตอร์ (Semiconductor) เข้ามาแทนที่ หรือแม้กระทั่งทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรของไอบีเอ็ม (IBM) ในธุรกิจคอมพิวเตอร์ Mainframe ที่คุณค่าลดลงเมื่อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมีกำลังมากขึ้นและมีราคาจำหน่ายลดลง

อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจไม่สามารถครอบครองทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่มีคุณค่าได้ก็มีทางเลือกสองประการ ดังนี้ ทางเลือกที่หนึ่งนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นใหม่ ยกตัวอย่าง เช่น คราวน์ อีควิปเมนต์ (Crown Equipment) เป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตมอเตอร์ที่คุ้นเคยกับการใช้เสาอากาศโทรทัศน์ แต่หลังจากระบบเคเบิลและดาวเทียมได้รับความนิยมก็ทำให้สินค้าของคราวน์ อีควิปเมนต์ (Crown Equipment) เสื่อมถอยลง แต่ในขณะเดียวกัน Crown Equipment ก็ไม่ยอมแพ้แต่ปรับเปลี่ยนความสามารถของทรัพยากร (Capability) ของตนเป็นการผลิตรถยก (Forklifts) ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าแทนจนกลายเป็นผู้นำในธุรกิจดังกล่าวในที่สุด

## 2. กิจกรรมนั้นหายากหรือไม่

จากการที่องค์การธุรกิจสามารถครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่าแล้วนั้น แต่หากปรากฏว่าหากทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีอยู่นั้น คู่แข่งขันก็สามารถจัดหาได้ก็จะส่งผลให้ทรัพยากรนั้นจะไม่ก่อให้เกิดคุณค่าซึ่งจะทำให้การประกอบธุรกิจไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่อย่างใด ดังนั้น ทรัพยากรที่องค์การธุรกิจมีจำเป็นต้องมีความหายาก แต่องค์การธุรกิจก็จะเกิดคำถามว่าทรัพยากรจะต้องมีจำนวนมากน้อยเพียงใดที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างยากจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ยกตัวอย่าง เช่น วอลมาร์ท (Wal-Mart) ได้ใช้ทักษะฝีมือในการพัฒนาและการใช้ข้อมูลจาก ณ จุดขายเพื่อที่จะนำมาใช้วางแผนการจัดการคลังสินค้าและปริมาณการส่งสินค้าในแต่ละครั้งส่งผลให้วอลมาร์ท (Wal-Mart) มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าเคมาร์ท (Kmart) ซึ่งเป็นคู่แข่งที่ไม่เคยเห็นคุณค่าของข้อมูลที่ตนเองมีส่งผลให้ระบบการจัดเก็บข้อมูล ณ จุดขายของวอลมาร์ท (Wal-Mart) กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าและหายากเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างเคมาร์ท (Kmart) ที่ไม่มีข้อมูลดังกล่าวเลยจนกระทั่งเวลาผ่านไปหลายปี ฝ่ายบริหารของเคมาร์ท (Kmart) จึงตระหนักถึงความเสียเปรียบที่กำลังเผชิญอยู่จึงได้เริ่มพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร ณ จุดขายโดยใช้ทักษะและเทคโนโลยีเดียวกับวอลมาร์ท (Wal-Mart) (บาร์นีย์ (Barney), 2007 หน้า 141)

### 3. กิจกรรมนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่

นอกจากการที่องค์การธุรกิจจะมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากในการประกอบธุรกิจซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ในความเป็นจริงแล้ว องค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่จะทำให้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่คู่แข่งไม่มี เนื่องจากคู่แข่งขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างการใช้ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากร ซึ่งจะส่งผลให้องค์การธุรกิจมีความได้เปรียบในการเป็นผู้เล่นรายแรกในอุตสาหกรรม (First Mover) อย่างไรก็ตาม การที่องค์การธุรกิจมีทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์จนก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นต้องคำนึงถึงความเสียเปรียบจากต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ มิฉะนั้น องค์การธุรกิจจะต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่เรียกว่า “การสามารถลอกเลียนแบบได้อย่างไม่สมบูรณ์” (Imperfectly Imitable) (ลิปแมนและรูเมลท์ (Lippman and Rumelt), 1982 อ้างใน บาร์นีย์ (Barney), 2007) ทั้งนี้ เราสามารถจินตนาการว่าหากองค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งจำหน่ายสินค้าโดยใช้วัตถุดิบเหมือนกันและจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกันโดยผ่านช่องทางจัดจำหน่ายเดียวกัน ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมจะได้รับเพียงผลกำไรโดยเฉลี่ยเท่านั้น และในทางตรงกันข้าม หากมีองค์การธุรกิจที่สามารถค้นพบหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถใช้ทรัพยากรดังกล่าวช่วงชิงโอกาสที่เผชิญอยู่ ธุรกิจดังกล่าวจะสามารถเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือธุรกิจคู่แข่ง และในขณะเดียวกัน คู่แข่งขันอาจจะสามารถตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ตนเองพลีพลังจากการเสียเปรียบทางการแข่งขัน ได้ 2 วิธี ดังนี้ วิธีที่ 1 คู่แข่งขันจะไม่สนใจความสำเร็จขององค์การธุรกิจที่มีนวัตกรรมนั้นและประกอบธุรกิจอย่างเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งจะส่งผลให้ตกอยู่ในสภาวะการณ์ที่เสียเปรียบอยู่ตลอดไป หรือวิธีที่ 2 คู่แข่งขันจะเริ่มให้ความสนใจในการวิเคราะห์ถึงเหตุผลสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จและพยายามลอกเลียนแบบทรัพยากร รวมทั้งใช้กลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน แต่อย่างไรก็ตาม วิธีทั้งสองวิธีที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ เนื่องจากองค์การธุรกิจที่จะพยายามลอกเลียนแบบจะต้องเผชิญกับความเสียเปรียบในด้านต้นทุนที่จะต้องลอกเลียนแบบทรัพยากรที่สร้างคุณค่าจากธุรกิจอื่น

### 4. องค์การธุรกิจมีความพร้อมเพียงใดที่จะบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ

ตามที่คุณเขียนได้กล่าวข้างต้นว่าองค์การธุรกิจที่มีแนวโน้มจะได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ อย่างไรก็ตาม องค์การธุรกิจจำเป็นต้องคำนึงถึงแนวโน้มในการใช้ทรัพยากรเหล่านี้อย่างเต็มที่โดยองค์ประกอบที่จะทำให้องค์การมีความพร้อมในการบริหารทรัพยากรประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น โครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ระบบการควบคุมที่ชัดเจน นโยบายการบริการค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งเราเรียกว่า “ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่สมบูรณ์ (Complementary Resource and Capabilities)” ถึงแม้ว่าองค์การธุรกิจจะมีข้อจำกัดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ถ้าหากมีความสามารถในการผสมผสานทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วก็จะทำให้องค์การธุรกิจมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด (บาร์นีย์ (Barney), 2007 หน้า 148) ยกตัวอย่าง เช่น แคเทอร์พิลลาร์ (Caterpillar) ซึ่งสามารถประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมหนักด้านก่อสร้างได้อย่างยั่งยืนนับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 ทั้งนี้ เนื่องจากแคเทอร์พิลลาร์ (Caterpillar) มีความได้เปรียบในด้านโครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ การบริหารคลังสินค้าทั่วโลกอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบควบคุม รวมทั้งนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งกระตุ้นพนักงานทั่วทุกมุมโลกให้ตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ วอลมาร์ท (Walmart) ก็ยังคงประกอบธุรกิจโดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกจากการเข้าบุกเบิกยึดพื้นที่กันดารทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์อย่างสมบูรณ์ ซึ่ง วอลมาร์ท (Walmart) ก็

จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารที่สมบูรณ์แบบเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง ณ จุดขายซึ่งแม้ว่าจะถูกยกเลิกจากคู่แข่งที่สำคัญอย่างเคมาร์ท (Kmart) ก็ตาม

## สรุป

ความคิดเห็นที่ยึดถือทรัพยากรขององค์การธุรกิจ ทำให้องค์การธุรกิจสามารถทราบความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนในการประกอบธุรกิจซึ่งจะทำให้สามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่ปรับปรุงจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง ดังนั้น ถ้าหากองค์การธุรกิจไม่สามารถควบคุมทรัพยากรให้มีคุณค่าได้ ทรัพยากรที่มีอยู่ก็ไม่สามารถนำไปใช้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ องค์การธุรกิจจะต้องทราบถึงความพร้อมในการเข้าสู่อุตสาหกรรมหรือความสามารถในการแข่งขันโดยถ้าหากว่าองค์การธุรกิจมีทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่หาได้ง่าย นั่นหมายถึงว่า ทรัพยากรมีความสามารถในการแข่งขันเท่ากับธุรกิจคู่แข่ง หากองค์การธุรกิจยังคงใช้ทรัพยากรดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่หาได้ง่ายจะทำให้เกิดจุดอ่อนในการประกอบธุรกิจ แต่หากองค์การธุรกิจมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก แต่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ทรัพยากรนั้นจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพียงชั่วคราวเท่านั้นซึ่งถ้าหากว่าองค์การธุรกิจใช้ทรัพยากรดังกล่าวจะทำให้ได้เปรียบในการเป็นผู้เล่นรายแรกในอุตสาหกรรม (First Moving Firm) เท่านั้น เนื่องจากหลังจาก คู่แข่งขันลอกเลียนแบบได้แล้ว ความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะหมดลงไปในที่สุด และในกรณีสุดท้าย หากองค์การธุรกิจมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก และลอกเลียนแบบได้ยากก็จะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากคู่แข่งจะต้องเผชิญกับความเสียเปรียบด้านค่าใช้จ่ายในการลอกเลียนแบบและจะส่งผลให้คู่แข่งไม่สามารถใช้กลยุทธ์เดียวกันได้

## ความคิดเห็นของผู้เขียน

ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่นั้นมักจะมีขนาดกลางจนถึงขนาดย่อมหรือ SMEs เพราะฉะนั้น การที่ธุรกิจเหล่านี้จะแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนจำนวนมากจะมีความเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจในขั้นตอนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจตนเอง โดยสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างในการแข่งขันจากธุรกิจขนาดใหญ่ให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในที่สุด ทั้งนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีแนวทางในการสร้างมูลค่าภายในธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. ผู้ประกอบการต้องมีแนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถ่องแท้เสียก่อน โดยความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในธุรกิจเป็นสำคัญ ดังนั้น แนวความคิดที่สำคัญคือการที่ธุรกิจสามารถสะสมทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์และมีความสามารถหลักที่จะสามารถรองรับกลยุทธ์ที่ธุรกิจต้องการดำเนินไปได้ (Oliver, 1999 อ้างใน Douglas A. et al. 2010 หน้า 373)

2. ผู้ประกอบการจะต้องตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ได้ว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจคือใคร เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรมนั้นจะประกอบด้วยลูกค้าหลากหลายกลุ่มมาก ดังนั้นการแบ่งส่วนตลาดที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจทราบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจคือใคร มีจำนวนมากน้อยเพียงใดและมีความต้องการในสิ่งใดที่สำคัญที่สุดรวมทั้งสินค้าและบริการของธุรกิจควรจะจัดจำหน่ายผ่านช่องทางใดได้บ้าง หลังจากนี้ผู้ประกอบการทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจนแล้ว

3. ผู้ประกอบการต้องทำการสำรวจทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน และไม่มีตัวตนว่าทรัพยากรใดบ้างที่มีคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวคือ ผู้ประกอบการต้องสามารถแยกประเภทของทรัพยากรแต่ละประเภทที่มีคุณสมบัติดังนี้หรือไม่ ได้แก่ มีคุณค่า หาได้ยากและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และในขณะเดียวกันผู้ประกอบการจำเป็นต้องตรวจสอบว่าธุรกิจจะมีระยะเวลาในการครอบครองทรัพยากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นได้นานมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้เตรียมการในการซื้อลิขสิทธิ์ล่วงหน้าได้ทันเวลาที่

4. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะต้องมีการรวมตัวกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อที่จะสร้าง “เครือข่ายสมานฉันท์” หรือ Solidarity Networks เพื่อที่จะได้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการจัดการและความตั้งใจที่ดีในขั้นต้นและจะนำไปสู่การลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจในที่สุด อย่างไรก็ตาม ในประเทศที่กำลังพัฒนาและพัฒนาน้อยนั้นอาจจะมีอุปสรรคในการเข้าถึงด้านข้อมูลจำกัดไม่ว่าจะเป็นระบบราชการที่มีขั้นตอนมากมาย รวมทั้งระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานในการรับส่งข้อมูลข่าวสารจำกัด ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต

5. ผู้ประกอบการควรจะต้องมีการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนิน โดยกำหนดนโยบายองค์การร่วมกันระหว่างฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายบริหารเพื่อให้พนักงานทุกคนทุกระดับสามารถเข้าใจในภารกิจที่จะต้องกระทำและทำงานอย่างมีการสอดคล้องประสานงานกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจได้กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้ว รวมทั้งผู้ประกอบการควรจะต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า และถ้าหากเกิดการขัดแย้งในการบริหารทรัพยากรดังกล่าว ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์การมีอยู่

## เอกสารอ้างอิง

- Amit R. and Zott C. (2001). Value Creation in E-Business Strategies. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Bakar and Ahmed. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based. *Business Process Management Journal*, 16(3): 420-439.
- Barney B.J. (2007). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Clulow et al. (2007). The resource-based view and value: the customer based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 31(1): 19-35.
- Darcy C. et al. (2014). A consideration of organizational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, 38(5): 398-414.
- Douglas A. et al. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of small business and enterprise development*, 17(3): 371-386.
- Galbreath J.T. (2004). Determinants of Firm Success: A Resource-Baesd Analysis. *Doctor of Philosophy*
- Hoskisson. R.E. et al. (2008). *Competing for Advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: Thomson Higher Education.

- Ireland et al. (2002). Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage. *Journal of Management*. 28: 413-434.
- Leanna and Buren (1991). Organizational social capital and employment practices *Academy of Management Review*. 24(3): 538-555.
- Mahoney J. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*. 30: 91-101.
- Mead D.C. and Liedholm C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*. 26(1): 61-74.
- Moldoveanu M.C. and Bauer R.M. (2004). On the Relationship Between Organizational Complexity and Organizational Dynamic. *Organization Science*. 15(1): 98-118.
- Wernefelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2): 171-180.