

n

ทฤษฎีพื้นฐานของทรัพยากร: แหล่งกำเนิด ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ ผู้ประกอบการ SMEs

The Resource-Based Theory: Source of Sustained Competitive Advantage of SMEs

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธนุต์ เอี่ยมอร่าม
- สาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- Assistant Professor Thanoot iam-aram
- Department of Management
- School of Business.
- University of the Thai Chamber of Commerce.
- E-mail: thanoot_iam@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจนับเป็นวิกฤตการณ์สำหรับทุกประเทศในโลก นับตั้งแต่มีการให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยการขยายตลาดสินค้าเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเข้าถึงทรัพยากรที่ธุรกิจต้องการ ผู้ประกอบการ SMEs จึงสามารถขยายขอบเขตของธุรกิจตนเอง รวมทั้งหาโอกาสในการขยายในประเทศอื่น รวมทั้งลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยทรัพยากรและความสามารถของบริษัท นับเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเกิดขึ้นตลอดเวลาที่บริษัทกำหนดกลยุทธ์ และจะเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถในการทำกำไร แนวทางสำคัญของการเข้าถึงทรัพยากรพื้นฐานเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ คือ การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร ความสามารถ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร โดยเฉพาะความเข้าใจในเรื่องกลไกที่ส่งผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนตลอดไป ทั้งนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ประโยชน์สูงสุดในทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะของบริษัท

คำสำคัญ: ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Abstract

Economic integration is critical for all countries around the world, since it boosts economic growth by providing more marketplaces and access to required resources. SME entrepreneurs can expand their business, seek growth opportunities in other countries, and increase their production and other functions. The resources and capabilities of a firm are the central considerations in sustained competitive advantage. They are the primary constants upon which a firm can establish its identity and frame its strategy, and they are the primary sources of the firm's profitability. The key to a resource-based approach to strategy formulation is understanding the relationships between resources, capabilities, competitive advantage, and profitability. In particular, an understanding of the mechanisms through which competitive advantage can be sustained over time. This requires the design of strategies which exploit to maximum effect each firm's resources which have unique characteristics.

Keywords: Competitive Advantage

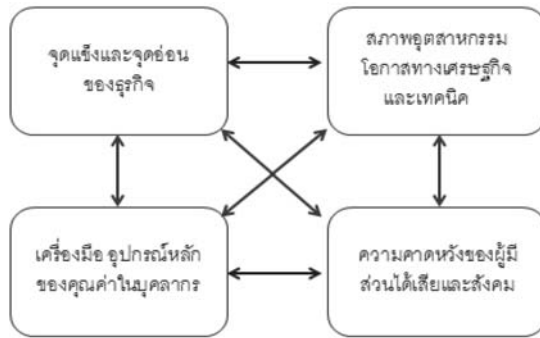
การพัฒนาของมุมมองด้านพื้นฐานของทรัพยากร (The Development of the Resource-based View)

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา มุมมองด้านพื้นฐานของทรัพยากรภายในองค์กรนั้น นับมีลักษณะพิเศษในการเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการพัฒนาภายในธุรกิจ (Fragmented Process of Development in Business) และมีการยอมรับว่าได้มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่เฉพาะเจาะจงภายในองค์กรในทศวรรษ 1930 เท่านั้น ทั้งนี้ Chamberlin (1933 cited in Fahy, 2000: 94) และ Robinson (1933 cited in Fahy, 2000: 94) ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างของตลาดมากกว่า โดยมุ่งเน้นความแตกต่างของแต่ละประเภทธุรกิจ และแต่ละบริษัทที่มีทรัพย์สินและความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นเอกลักษณ์ (Unique

Assets and Capabilities) ไม่เหมือนกัน ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการนำไปสู่การแข่งขันที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect Competition) ซึ่งเป็นการแข่งขันในการจำกัดจำนวนธุรกิจที่จะเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรในการบรรลุถึงกำไรที่มากกว่าระดับโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (Super-normal Profits) ยกตัวอย่างเช่น Chamberlin (1993 cited in Fahy, 2000: 94) ได้ระบุถึงความสามารถหลักของบริษัท รวมทั้งความรู้ทางเทคนิค ชื่อเสียงของบริษัท การตระหนักในตราสินค้าของผู้บริโภคที่มีต่อบริษัท (Brand Awareness) ความสามารถของผู้จัดการในการทำงานร่วมกันกับพนักงานภายในบริษัท (Ability of Managers to Work Together) และที่สำคัญก็คือ สิทธิบัตรและเครื่องหมายทางการค้า (Patents and Trademarks) (Day, 1994; Hall, 1992 cited in Fahy, 2000: 95)

ทั้งนี้ ความแตกต่างของแต่ละบริษัทนั้นมีหัวใจหลักอยู่ที่การทำงานในช่วงการกำหนดนโยบายของธุรกิจ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นเป็นการประเมินความสามารถภายในและผลกระทบจากภายนอก เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่การตัดสินใจในการขยายธุรกิจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจมีอยู่ รวมทั้งโอกาสในการใช้ความสามารถและการ

ลงทุน (Ansoff, 1965 cited in Fahy, 2000: 95) โดยมีการพัฒนากรอบการทำงานโดยไม่ได้ยึดติดอยู่ในกรอบเพียงการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานภายในธุรกิจเท่านั้น หากแต่ยังครอบคลุมถึงมูลค่าของบุคลากรที่นับว่าเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์หลัก (Personal Values of Key Implementers) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ในสังคมที่มีต่อบริษัทอีกด้วย (Broader Social Expectations)



ภาพที่ 1 แสดงกรอบการทำงานของ Learned, Christensen, Andrew และ Guth (LCGA)

ที่มา: Fahy, 2000: 95

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า ในส่วนของสภาพอุตสาหกรรม โอกาสทางเศรษฐกิจและเทคนิคนั้น Porter (1980 cited in Fahy, 2000: 95) ได้นำทฤษฎีของ Bain/Mason Industrial Organisation (IO) มาประยุกต์ใช้โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดประสิทธิภาพโครงสร้างการทำงานที่จะใช้ในการวัดโครงสร้างอุตสาหกรรมของธุรกิจโดยการใช้รูปแบบพลังห้าอย่าง (Five Forces) ซึ่งจะทำให้บริษัทมีระดับกำไรมากกว่าบริษัทอื่น ๆ ในขณะเดียวกันธุรกิจก็สามารถจะกำหนดแนวทางในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ ทั้งนี้

การจัดสรรทรัพยากรภายในธุรกิจ ณ เวลาปัจจุบันซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) นั้นแนวทางที่ธุรกิจจะสามารถบรรลุถึงความได้เปรียบอย่างยั่งยืนได้ ธุรกิจจำเป็นต้องครอบครองทรัพยากรหลักที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถครอบครองได้ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวอย่างเต็มที่ในตลาดสินค้าและบริการของบริษัท เพราะฉะนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่ทาง

ธุรกิจที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ แล้วจึงพัฒนาและนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดที่สุดในที่สุด

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และความสามารถที่เหนือกว่า (Sustainable Competitive Advantage and Superior Performance)

แม้ว่าจะมีการถกเถียงกันอย่างมากมายแต่ก็ยังมีได้มีการกำหนดคำนิยามที่ชัดเจน หากแต่จะเน้นความคิดเกี่ยวกับความสามารถของธุรกิจที่โดดเด่น และเพื่อให้เข้าใจความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบที่สำคัญ โดย Hu (1995 cited in Fahy, 2000: 96) และ Kay (1993 cited in Fahy, 2000: 96) ได้กล่าวไว้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง กระบวนการความคิดที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความได้เปรียบของธุรกิจที่มีเหนือธุรกิจคู่แข่ง กลุ่มคู่แข่ง หรือกลุ่มกลยุทธ์ หรืออุตสาหกรรมทั้งหมดในตลาดหนึ่ง ๆ ทั้งนี้ ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งอาจจะมีมีความได้เปรียบเหนือกว่าอีกธุรกิจใดในหลาย ๆ ด้านก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการผลิตที่เหนือกว่า (Superior Production System) ค่าจ้างและเงินเดือนที่ต่ำกว่าธุรกิจคู่แข่ง ความสามารถในการบริการจัดส่งลูกค้า รวมทั้งสถานที่ของความสามารถอยู่ในตลาดสินค้าและตำแหน่งของความได้เปรียบก็เน้นในส่วนของความแตกต่างและต้นทุนที่ต่ำกว่า

นอกจากนี้ Barney (1991: 101) และ Grant (1991: 116) ยังได้กำหนดคำนิยามเกี่ยวกับความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในทิศทางเดียวกันด้วย โดยได้แสดงไว้ว่า ธุรกิจจะสามารถมีความได้เปรียบในการ

แข่งขันอย่างยั่งยืนได้นั้น ขึ้นอยู่กับการที่ธุรกิจจะสร้างโอกาสให้เกิดขึ้น และสามารถขยายโอกาสของการทำซ้ำ เช่น อุตสาหกรรมการเงินเป็นอุตสาหกรรมที่ธุรกิจคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก ทั้งนี้ การที่ธุรกิจจะบรรลุเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage: SCA) จะถูกคาดหวังไปสู่ความสามารถที่โดดเด่น โดยสามารถวัดได้จาก ส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการทำกำไร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ธุรกิจจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสียโอกาสของค่าเช่าในทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์

การประเมินทรัพยากรขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ (The Appraisal of Advantage Generating Resources)

ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะประกอบด้วยทรัพยากรที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ สินทรัพย์ต่าง ๆ ที่ธุรกิจมักจะบันทึกในงบดุล ส่วนทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ ทักษะชื่อเสียง ความรู้ ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้าและประสบการณ์ ทั้งนี้ ตามทฤษฎี Resource-based นั้น ทรัพยากรที่องค์กรมีจะต้องมีลักษณะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณสมบัติเป็นทรัพยากรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องประเมินว่าทรัพยากรดังกล่าวเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ นอกจากนั้น ทรัพยากรนั้นต้องเป็นทรัพยากรที่ขาดแคลนหายาก เพราะถ้าหากเป็นทรัพยากรที่หาง่าย ธุรกิจคู่แข่งก็จะสามารถเสาะหาทรัพยากรนี้ได้และสามารถลอกเลียนความได้เปรียบจากทรัพยากรดังกล่าวได้ ดังนั้น ทรัพยากรที่

หายากจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างระดับความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ธุรกิจจำเป็นต้องประเมินว่าใครเป็นผู้ได้รับคุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรนั้น โดยจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ ความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากกระบวนการภายในองค์กรโดยการสะสมความรู้ในการจัดสรรและนำทรัพยากรไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถเหนือกว่าธุรกิจคู่แข่งและหรือการสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจ

ทั้งนี้ Barney (1991: 115) ได้เสนอแนวทางว่าในการสร้างทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

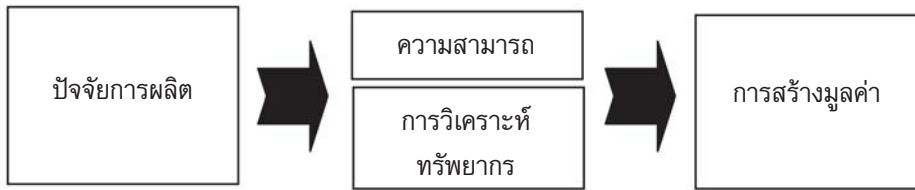
1. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงาน (Value)
2. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีจำกัดหรือค่อนข้างหายาก (Rareness) ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
3. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ (Inimitability)
4. ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutability)

Grant and Charles (2004: 70) กล่าวว่าความสามารถของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดรายได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ความน่าดึงดูดของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนินธุรกิจอยู่ (Attractiveness of Industry) และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Establishment of Competitive Advantage) ทั้งนี้ ความสามารถในการ

สร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ที่จะทำให้ธุรกิจสามารถเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ โรงงานที่มีประสิทธิภาพต่อขนาด (Scale-efficient Plants) กระบวนการเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Superior Process Technology) เจ้าของแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำหรือธุรกิจสามารถเข้าถึงแหล่งแรงงานค่าจ้างต่ำ นอกจากนี้ ความได้เปรียบในความแตกต่าง (Differentiate Advantage) ยังรวมถึงการที่ธุรกิจมีชื่อเสียงในตราสินค้า (Brand Reputation) การครอบครองเทคโนโลยี (Proprietary Technology) หรือการขยายการขายและเครือข่ายบริการให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ทั่วถึง (Extensive Sales and Service Network) นอกจากนี้ Grant (1991 cited in Fahy, 2000: 96) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรของธุรกิจควรจะประกอบด้วย ความทนทาน (Durability) ความโปร่งใส (Transparency) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) และความสามารถในการทำซ้ำ (Replicability) ในขณะที่ Collis and Montgomery (1995 cited in Fahy, 2000: 96) กล่าวสนับสนุนว่า ทรัพยากรต้องมีคุณสมบัติครบ 5 ประการ คือ ไม่สามารถทำซ้ำได้ (Inimitability) มีความทนทาน (Durability) มีความเหมาะสม (Appropriability) มีความสามารถในการทดแทน (Substitutability) และความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (Competitive Superiority) ยิ่งไปกว่านั้น Amit and Schoemaker (1993) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของทรัพยากรเป็น 7 ประการ คือ มีความสมบูรณ์ (Complementarity) หาได้ยาก (Scarcity) ไม่สามารถทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบได้ (Inimitability) ไม่สามารถทดแทนได้ (Limited Substitutability) มีความเหมาะสม (Appropriability) มีความทนทาน (Durability) และมีความเกี่ยวข้องกันระหว่าง

กลยุทธ์ของอุตสาหกรรม (Overlap with Strategic Industry Factors) เพราะฉะนั้น จากการกำหนดคุณสมบัติของทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปลักษณะร่วมที่สำคัญ คือ คุณค่าที่ส่งต่อลูกค้านับเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย Barney (1991: 115) กำหนดให้ธุรกิจต้องให้ความสำคัญในการเข้าใจหรือนำกลยุทธ์ไป

ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพราะถ้าหากผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าให้แก่ทรัพยากรของตนแล้ว ทรัพยากรที่มีอยู่ก็จะไม่สามารถเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบได้ แม้ว่าทรัพยากรนั้นจะมีคุณสมบัติด้านอื่นครบถ้วนแล้วก็ตาม



ภาพที่ 2 แสดงการสร้างมูลค่าของธุรกิจ
ที่มา: Anantadjaya และ Yudha (2013: 152)

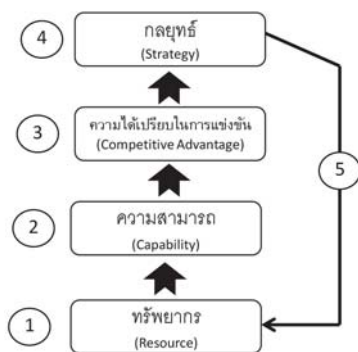
จากภาพที่ 2 ธุรกิจจะสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้าได้นั้น ธุรกิจจำเป็นต้องทำผ่านปัจจัยการผลิตในการดำเนินธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องสามารถแบ่งปัจจัยการผลิตของตนออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร และทรัพยากรที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ว่าทรัพยากรใดบ้างภายในองค์กรที่จะก่อให้เกิดมูลค่าได้ นอกจากนี้ เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ธุรกิจจำเป็นต้องจัดการผ่านความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) และความแตกต่าง (Differentiation) ธุรกิจจะต้องประเมินห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจโดยผ่านการปรับปรุงการเชื่อมโยงผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ ในการเชื่อมโยงดังกล่าวธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนภายในองค์กรด้วย (Anantadjaya and Yudha: 2013: 156)

ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ (Types of Advantage Creating Resources)

ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจนั้น ประกอบด้วยสินทรัพย์ 2 ประเภท ได้แก่ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ทั้งทรัพย์สินถาวรและหมุนเวียน เช่น โรงงาน เครื่องมือ ที่ดิน สินค้าทุนและสินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร ซึ่งสินทรัพย์ที่จับต้องได้นับเป็นทรัพย์สินของเจ้าของ และเป็นการวัดประสิทธิภาพที่ชัดเจน ในขณะที่สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้รวมทั้งทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) เช่น เครื่องหมายการค้า และสิทธิบัตร รวมทั้งตราสินค้าและความมีชื่อเสียงของธุรกิจ มูลค่าของทรัพย์สินนี้ (Book Value) ดังกล่าวได้ผ่านการประเมินกลไกทางบัญชีและสะท้อนมูลค่าในงบดุลของธุรกิจ นอกจากนี้ ในการที่ธุรกิจมีคุณภาพ

ที่ดีเลิศ (Crucial Quality) และสามารถควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost Drivers) ในตลาดสินค้า จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอุปสงค์และอุปทานได้เป็นอย่างดี (Dickson, 1996: 103) โดย Teece, et al. (1997 cited in Fahy, 2000:

101) ได้ยกตัวอย่างธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์คุณภาพดี แต่ก็ต้องประสบความล้มเหลวในการทำธุรกิจเนื่องจากมีระดับเทคโนโลยีต่ำ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นได้



ภาพที่ 3 แสดงการวิเคราะห์พื้นฐานทรัพยากรที่นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

จากภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนที่ 1 ที่ธุรกิจจะต้องระบุและจัดกลุ่มทรัพยากรขององค์กร พร้อมทั้งประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับธุรกิจคู่แข่ง ในขณะเดียวกัน ธุรกิจจะต้องระบุโอกาสในการนำทรัพยากรไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีกว่าเดิม และก่อให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าเดิม ในขั้นตอนที่ 2 ธุรกิจจะต้องระบุความสามารถของธุรกิจ โดยจะต้องทราบให้ได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินธุรกิจอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง และจะต้องระบุทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละประเภทของความสามารถที่ธุรกิจมีอยู่ หลังจากนั้นขั้นตอนที่ 3 ธุรกิจจำเป็นต้องประเมินค่าใช้จ่ายในการลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ โดย

ใช้เกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ ศักยภาพสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและโอกาสที่ก่อให้เกิดรายได้จากทรัพยากรนั้น ๆ ต่อมาในขั้นตอนที่ 4 ธุรกิจจะต้องคัดเลือกกลยุทธ์ที่สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถหลักของธุรกิจ เพื่อสนองตอบต่อโอกาสภายนอกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และในขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนที่ 5 ธุรกิจจะต้องทราบถึงช่องว่างของทรัพยากร (Resource Gap) ที่จะต้องเติมเต็มเพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น รวมทั้งลงทุนเพิ่มขึ้นและปรับปรุงทรัพยากรเดิมของธุรกิจให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 1 แสดงการรวมกลุ่มของทรัพยากรภายในธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

นักวิชาการ	ทรัพยากรของธุรกิจ (The Firm's Resource Bundle)		
	ทรัพยากรที่จับต้องได้	ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้	ความสามารถ
Wernerfelt (1989)	ทรัพย์สินถาวร	พิมพ์เขียว (Blueprints)	วัฒนธรรม (Cultures)
Hall (1992)		สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้	ความสามารถที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Capability)
Prahalad and Hemel (1990)			ความสามารถหลัก (Core Competencies)
Itami (1987)			สินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Invisible Assets)
Amit and Schoemaker (1993)			สินค้าระหว่างการผลิต (Intermediate Goods)
Selznick (1957); Hitt and Ireland (1985); Hofer and Schendel (1987)			ความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competencies)
Irvin and Michaels (1989)			ทักษะฝีมือหลัก (Core Skill)

ที่มา: Fahy, 2000: 98

ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องแยกประเภทของทรัพยากรที่ธุรกิจมีภายในองค์กรให้ชัดเจนแน่นอน โดยจากรายละเอียดในตารางที่ 1 แหล่งกำเนิดที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมาจากส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ และความสามารถ โดยส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความสามารถของธุรกิจที่มีความหลากหลายชนิดในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ทักษะฝีมือ หรือสินค้าระหว่างการผลิต ซึ่งเป็นการยากที่ธุรกิจคู่แข่งจะลอกเลียนแบบให้เหมือนได้ เช่น ลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจคู่แข่งอาจจะซื้อเทคโนโลยีจากธุรกิจอื่นที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยี

มาแข่งขัน เพราะฉะนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการสร้างอุปสรรคกีดขวางมิให้ธุรกิจคู่แข่งลอกเลียนแบบทรัพยากรของตน

นอกจากธุรกิจจะต้องแยกแยะประเภทของทรัพยากรให้ชัดเจนแล้ว ธุรกิจก็จำเป็นต้องตระหนักถึงอุปสรรคกีดขวางธุรกิจคู่แข่งมิให้ลอกเลียนแบบได้ ทั้งนี้ จากตารางที่ 2 แสดงประเภทต่าง ๆ ของอุปสรรคกีดขวางในการลอกเลียนแบบทรัพยากรของธุรกิจ นับตั้งแต่การที่ธุรกิจมีระบบการจัดการระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการที่ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรของธุรกิจได้ รวมทั้งทรัพยากรดังกล่าวไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้

และไม่สามารถทดแทนกันได้ นอกจากนี้ ธุรกิจยัง การมีสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ (Patents and Copyright) จำเป็นต้องสามารถปกป้องทรัพยากรเหล่านั้นได้โดย

ตารางที่ 2 ตารางแสดงประเภทของอุปสรรคกีดขวาง

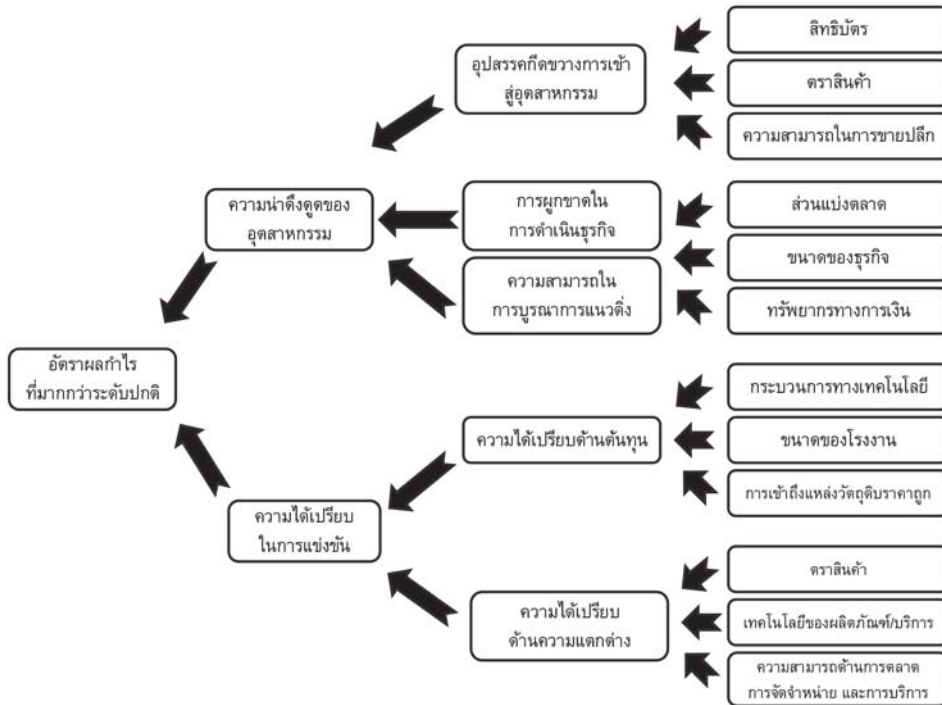
นักวิชาการ	อุปสรรคกีดขวางในการลอกเลียนแบบทรัพยากร
Lippman และ Rumelt (1982)	ความสามารถในการทำซ้ำที่ไม่แน่นอน (Uncertain Imitability)
Reed and DeFillippi (1990)	ความซับซ้อน ความเป็นนัย คุณสมบัตินเฉพาะ
Rumelt (1984, 1987)	ผลกระทบจากการสื่อสารที่ดี ความประหยัดต่อขนาด ความมีชื่อเสียง การตอบสนองที่ล่าช้า
Coyne (1986)	ช่องว่างของระบบธุรกิจ ช่องว่างในการจัดการภายใน ช่องว่างของกฎระเบียบ
Hall (1992, 1993)	ความแตกต่างทางประเพณี ความแตกต่างทางกฎระเบียบ ความแตกต่างของตำแหน่งทางการตลาด
Dierickx and Cool (1989)	ความสึกกร่อนของทรัพย์สิน (Asset Erosion) ความไม่ต่อเนื่องในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจ ความเร่งรัดของช่วงเวลา

ที่มา: Fahy, 2000: 98

ทรัพยากรภายในองค์กรก่อให้เกิดอัตรากำไรที่มากกว่าระดับปกติ

เมื่อธุรกิจมีทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ทรัพยากรดังกล่าวก็จะเป็นแหล่งกำเนิดก่อให้เกิดจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจและโอกาสในการดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีความเป็นไปได้ในการรับกำไรเพิ่มขึ้นด้วย จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจจะสามารถมีอัตรากำไรมากกว่าระดับปกตินั้น มาจากปัจจัยแรกเริ่มที่สำคัญ 2 ประการ คือ ธุรกิจจำเป็นต้องมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และความน่าดึงดูดของอุตสาหกรรม ปัจจัยทั้งสองประการนั้นต่างก็มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการทรัพยากร สิทธิบัตร ทั้งที่จับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ภายในของธุรกิจ และความสามารถในการดำเนินธุรกิจว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ในการที่ธุรกิจ

สามารถสร้างอุปสรรคกีดขวางผู้เข้ามาใหม่ไม่ให้เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดได้นั้น ธุรกิจก็จำเป็นต้องมีทรัพยากรประเภทสิทธิบัตร ตราสินค้า และมีความสามารถในการจัดการด้านขายปลีก ส่วนการที่ธุรกิจจะสามารถสร้างการผูกขาดในการดำเนินธุรกิจ และการบูรณาการทางธุรกิจในแนวตั้งได้นั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีทรัพยากรทางการเงินในการลงทุนด้านการตลาดเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากที่สุด รวมทั้งขยายขอบเขตของการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมมากขึ้น ในขณะที่ธุรกิจจะมีความได้เปรียบด้านต้นทุนนั้น ธุรกิจจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาถูกและมีโรงงานขนาดใหญ่ รวมทั้งมีกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย และสุดท้ายธุรกิจจะมีความได้เปรียบด้านความแตกต่างนั้น ธุรกิจจะต้องสร้างความตระหนักในตราสินค้าและระดับเทคโนโลยีในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งต้องมีความสามารถในด้านการตลาด การจำหน่ายและการบริการ



ภาพที่ 4 แสดงการจำแนกทรัพยากรที่เป็นพื้นฐานของอัตรากำไรมากกว่าระดับปกติ
ที่มา: Grant (1991: 118)

แนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Manash และ Benedict (2010: 145) ศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กมากและขนาดเล็ก (Micro and Small Enterprise) ในรัฐตะวันออกของแอฟริกาใต้ พบว่า รัฐบาลจำเป็นต้องให้การฝึกฝนทักษะอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยเน้นในด้านการจัดการและความเป็นผู้ประกอบการ (Management and Entrepreneurship) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการ

สามารถดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตได้รวมทั้งเพิ่มระดับกำไร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการลดอัตราการว่างงาน ก่อให้เกิดการสร้างโอกาสให้พลเมืองในประเทศ ซึ่งจะสามารถสร้างรายได้ของพลเมืองให้มากยิ่งขึ้น ในระดับที่สอง จากการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการที่ได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดการจ้างงาน รวมทั้งยกระดับรายได้ของตลาดแรงงาน (Labour Market) ดังนั้น ผู้ประกอบการที่ได้รับการคัดเลือกและได้รับการฝึกฝนก็จะพ้นจากความยากจนในที่สุด ในขณะเดียวกัน ภาครัฐจำเป็นต้องให้การสนับสนุนสินเชื่อขนาดเล็กมาก (Micro Credit) รวมทั้งโครงสร้างเงินทุนขนาดเล็กในการดำเนินธุรกิจ (Micro Finance Structure) ด้วย

Gebu (2009: 328) ได้ศึกษาถึงการใช้จ่ายเงินลงทุนของผู้ประกอบการขนาดเล็กมากและขนาดเล็กพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ รูปแบบเจ้าของระดับการศึกษาของเจ้าของธุรกิจ และเหตุผลในการจัดตั้งธุรกิจ โดยผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีทัศนคติที่ดีกว่าในการตัดสินใจในการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างเงินทุนและคุณค่าของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นจากการลงทุน (Firm Value) ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ไม่มีการศึกษาหรือมีระดับการศึกษาต่ำจะเข้มงวดในเรื่องโครงสร้างเงินทุน และมักจะใช้แหล่งเงินทุนภายในองค์กรก่อนที่จะใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอก ในทางตรงกันข้าม ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีโอกาสมากกว่าในการเลือกแหล่งเงินทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt) โดยตั้งใจจะให้มีส่วนเพิ่มแก่องค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ งานวิจัยยังสนับสนุนถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Owner Type) และแนวทางในการหาแหล่งเงินทุน (Financial Preference) โดยพบว่า ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวมักจะหลีกเลี่ยงการลงทุนที่มีความเสี่ยง (Risk Aversion) แต่ในทางกันข้าม ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบหุ้นส่วนหรือบริษัทจะมีแนวโน้มในการใช้จ่ายเงินลงทุนภายนอก แม้ว่าแหล่งเงินทุนภายในบริษัทยังคงมีอยู่ก็ตาม และผู้ประกอบการที่มีแรงบันดาลใจ (Self Initiation) ในการดำเนินธุรกิจจะมีแนวโน้มที่จะใช้แหล่งเงินทุนภายในก่อนที่จะมองแหล่งเงินทุนภายนอก

นอกจากนี้ Moyi (2003: 224) ได้วิจัยธุรกิจ SMEs ในกรุงไนโรบี ประเทศเคนย่า ถึงการเพิ่มพลังในการดำเนินธุรกิจ (Empower) ว่า ผู้ประกอบการ SMEs มีความจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล และใช้ข้อมูลในแต่ละ

ธุรกิจไนโรบี ประเทศเคนย่า ด้วยความขัดสนขององค์กรที่เป็นทางการและการที่ธุรกิจไม่สามารถเข้าถึงผู้ประกอบการ SMEs ในเครือข่ายการตลาด นอกจากนี้ การเข้าถึงระบบการจ่ายกระแสไฟฟ้าและระบบโทรศัพท์ที่อย่างน้อยบางส่วน อัตราการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตของผู้ประกอบการ SMEs ก็ค่อนข้างต่ำด้วย ในขณะที่เดียวกัน ผู้ประกอบการ SMEs เห็นประโยชน์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยจากการสำรวจพบว่า

1. ข้อมูลข่าวสาร

หน่วยงานภาครัฐบาล ภาคเอกชน และชุมชนมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาทางธุรกิจ (Business Advisory Services) แก่ผู้ประกอบการ เพราะฉะนั้น ธุรกิจจะสามารถขอคำปรึกษาได้อย่างมากเพียงช่องทางเดียวเท่านั้น โดยขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของตลาดนั้น ๆ (Nature of Market) ที่ผู้ประกอบการ SMEs กำลังเผชิญอยู่ เช่น ธุรกิจประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ผู้บริโภคและผู้ผลิตมักจะมีช่องทางการติดต่อที่ใกล้กันมาก ทำให้มีผลตอบกลับหรือ Feedback ได้ตอบกันอย่างรวดเร็วกว่าธุรกิจสิ่งทอ (Textile) หรือภาคสารเคมี (Chemical)

2. แหล่งข้อมูลข่าวสาร

แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ผู้ประกอบการ SMEs นิยมใช้ในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด ได้แก่ ปฏิบัติการของผู้บริโภค ปฏิบัติการของคู่แข่งชั้น ประสิทธิภาพส่วนตัวพนักงานและผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระเบียบ และไม่มีระบบมาตรฐานที่แน่นอน ไม่เป็นตามหลักวิชาการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพนักงานผู้จัดเก็บว่ามีความต้องการจะจัดเก็บแบบใด และเมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งข้อมูล

จากการวิจัยจากเพื่อน ญาติมิตรพี่น้องที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม

3. ต้นทุนของข้อมูล

ข้อมูลจากที่ปรึกษาทางธุรกิจ นักวิจัย มาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งจะไม่ได้อยู่ในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์กรดังกล่าวเป็นช่องทางที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการ เพราะฉะนั้น ข้อมูลที่เป็นทางการและเป็นข้อมูลจากองค์กรภายนอกต่าง ๆ จะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ในขณะที่ผู้ประกอบการ SMEs อาจจะไม่คิดว่าควรจะได้รับข้อมูลจากที่ใดหรือแม้แต่จะเริ่มค้นหาเองก็ตาม เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องประยุกต์ข้อมูลเหล่านั้นแทนที่จะเสาะหาข้อมูลที่ถูกต้องนำเชื่อถือมากกว่า รวมทั้งผู้ประกอบการ SMEs จะสามารถสร้างความได้เปรียบจากเทคโนโลยีหากผู้ประกอบการรับการสนับสนุนในส่วนของหุ้นสามัญ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ ข้อมูลที่มีความจำเป็นและทักษะฝีมือที่จำเป็นของพนักงาน เพราะฉะนั้น การที่ผู้ประกอบการ SMEs ไม่สามารถเข้าถึงสาธารณูปโภคต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องใช้เวลา ความพยายามและทรัพยากรในการรับและถ่ายทอดข้อมูลส่งผ่านไปยังผู้บริโภค ผู้ค้าวัตถุดิบ และคู่ค้าทางธุรกิจ

ในขณะเดียวกัน Mead และ Liedholm (1998: 68) ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติของ MSEs ในสาธารณรัฐโดมินิกัน และประเทศในทวีปแอฟริกาตะวันตกและแอฟริกาใต้ รวม 5 ประเทศ ได้แก่ บอซวานา เคนยา มาลาวี สวาซีแลนด์ และซิมบับเว มีปัญหาในการดำเนินธุรกิจโดยผู้ประกอบการดังกล่าวไม่มีเงินทุนในการดำเนินการเพียงพอ เช่น ในการกู้ซื้อสินทรัพย์

ถาวร เป็นต้น นอกจากนี้หนทางในการเจริญเติบโตยังพบปัญหาทางการตลาด การค้นหาผู้ซื้อสำหรับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งซัพพลายเออร์ในการสั่งซื้อวัตถุดิบ ซึ่งผู้ประกอบการมีโอกาสล้มเหลวสูง เนื่องจาก ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream Business) มีโอกาสปิดกิจการค่อนข้างสูงเนื่องจากขาดวัตถุดิบและแรงงาน นอกจากนี้ความท้าทายในการหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่มีแนวโน้ม (Potential Clients) กระจายอาศัยอยู่ตามภูมิภาคพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ความต้องการของกลุ่มลูกค้ามักจะประกอบไปด้วยความต้องการที่แปรปรวนแตกต่างเฉพาะอย่าง ทั้งนี้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังนี้

1. ควรจะเน้นเฉพาะในส่วนย่อยของตลาด เช่น ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ สิ่งทอ ัญญาพืชอาหาร ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นในโอกาสของการเจริญเติบโตและความต้องการที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วจึงหาผู้เชี่ยวชาญช่วยผู้ประกอบการในการตอบสนองความต้องการเฉพาะเรื่อง

2. ควรมีการตั้งโครงการช่วยเหลือ ทั้งนี้ ในหลายประเทศจะมีองค์กรหรือสถาบันที่จัดหาสินเชื่อ ฝึกทักษะ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการ SMEs

3. มีการช่วยเหลือทางการตลาด โดยทำให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาทางการตลาดได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการพยายามทบทวนเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นในการปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับผู้ซื้อและผู้ขายเพื่อก่อให้เกิดโอกาสทางการตลาด

การนำทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรมาใช้กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ธุรกิจควรจะต้องมีการจัดการในด้านการเก็บรวบรวมประเภทของทรัพยากรว่าธุรกิจมีทรัพยากรประเภทใดบ้าง เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา โดยมีการใช้งานเพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่ธุรกิจมากน้อยเพียงใด ในระยะเวลาเท่าใด รวมทั้ง

ทรัพย์สินทางปัญญาที่ธุรกิจมีจะสามารถก่อให้เกิดรายได้มากน้อยอย่างไร และมีระยะเวลาของลิขสิทธิ์อีกกี่ปี ที่จะก่อให้เกิดการผูกขาดต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ในด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ธุรกิจได้ลงทุนในด้านดังกล่าวมากน้อยเพียงใด จะมีความคุ้มค่าหรือไม่ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร หรือจะใช้วิธีการว่าจ้างบุคลากรมาจากภายนอกองค์กร ดังตัวอย่างในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการนำทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรมาใช้กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ	ประเภทของสินทรัพย์	แหล่งที่มา		ระยะเวลาที่เหลือในการใช้ประโยชน์
		ภายใน	ภายนอก	
1	สินทรัพย์ถาวร เช่น ดิน ที่ดิน เป็นต้น	ซื้อ	เช่า	
2	สินทรัพย์หมุนเวียน เช่น เงินทุน สินค้าคงคลัง เป็นต้น	ระดมทุน	กู้ยืม	
3	สินทรัพย์ทางปัญญา	ธุรกิจลงทุนในการวิจัยและพัฒนา	ซื้อลิขสิทธิ์	
4	ทุนมนุษย์	ธุรกิจลงทุนในการพัฒนาอบรม	การจัดหาจากองค์กรภายนอก	
5	อื่นๆ			

จากในตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจซึ่งสามารถแบ่งประเภทของทรัพยากรที่สำคัญ ๆ ออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยกำหนดแหล่งที่มาของสินทรัพย์ ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ และทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งทราบถึงระยะเวลาในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ว่าสามารถใช้ประโยชน์ได้อีกเท่าไร ทำให้ธุรกิจมีแนวทางในการวางแผนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

สรุป

มุมมองในด้านพื้นฐานของทรัพยากร (Resource-based View) นั้น จะประกอบด้วยทรัพยากรหลักของธุรกิจ (Firm's Key Resources) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่ไม่มีธุรกิจใดสามารถลอกเลียนแบบได้ ในขณะเดียวกัน บทบาทของผู้ประกอบการ SMEs หรือผู้บริหารองค์กรที่จะสามารถจัดการทรัพยากรดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำธุรกิจไปสู่ตำแหน่งของความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ต้อง

สำรวจว่าธุรกิจของตนเองมีจุดแข็งมากน้อยเพียงใด รวมทั้งความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดสินค้า ในขณะเดียวกัน ภาครัฐบาลจำเป็นต้องช่วยเหลือผู้ประกอบการ SMEs ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ บัณฑิต การผลิตแก่ผู้ประกอบการ เช่น การให้เงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ในการดำเนินธุรกิจ การช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี ในกระบวนการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่าย แรงงาน ที่มีฝีมือ เป็นต้น รวมทั้งภาครัฐบาลต้องจัดการ ฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ แก่ผู้ประกอบการ SMEs ด้วย

บรรณานุกรม

- Amit, R., and Shoemaker, P.J.H. 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent". **Strategic Management Journal** Vol. 14, 33-46.
- Anantadjaya, Samuel PD, and Yudha, Maika Nova. 2013. **Value Creation Analysis on Indonesian Furniture Manufacturers: A Case Study of P.T. Furniture Indonesia** [online]. Available: <http://ssrn.com>
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**. 17, 1: 99-120.
- David, J. Teece, Pisano, G., and Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". **Strategic Management Journal**, 18, 7: 509-533.
- Dickson, Peter R. 1996. "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory". **Journal of Marketing**. Vol.60: 102-106.
- Fahy, John. 2000. "The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage". **Journal of European Industrial Training**. 24, 2-4: 94-104.
- Geburu, Gebregziabher Haileselesic. 2009. "Financing Performance of Micro and Small Enterprise Owners in Tigray: does POH Held?" **Journal of Small Business and Enterprise Development**. 16, 2: 322-334.
- Grant, Robert M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" **California Management Review**. 33, 3: 114-135.
- Grant, Robert M, and Charles, Baden-Fuller. 2004. "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances". **Journal of Management Studies**. 41, 1: 61-84.
- Janchay, Ajchara. 2008. **Handbook of Strategy Planning and BSC**. 11th ed. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2551. **คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และจัดทำ BSC**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Koh, S.C. Lenny, and Simpson, Mike. 2007. "Could Enterprise Resource Planning Create a Competitive Advantage for Small Businesses?" **Benchmarking: An International Journal** 14, 1: 59-76.

Manash, S.N.-A, and Benedict, E. 2010. "Entrepreneurship Training and Poverty Alleviation Empowering the Poor in the Eastern Free State of South Africa" **African Journal of Economic and Management Studies** 1, 2: 138-163.

Mead, Donald C., and Leidholm, Carl. 1998 "The Dynamic of Micro and Small

Enterprises in Developing Countries" **World Development**. 26, 1: 61-74.

Moyi, Fluid Dismas. 2003. "Networks, Information and Small Enterprises: New Technology". **Information Technology for Development**. 10, 4: 221-232.



Mr. Thanoot lam-aram is currently an assistant professor in the Entrepreneur Department, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce (UTCC). He graduated with a Master of Business Administration in International Business (English Programme) from UTCC and a Bachelor of Business Administration in International Business from Chulalongkorn University. His main interests are in strategy management, entrepreneurship and international business.