

บทความวิชาการ (Academic Article)

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในภาคเกษตรโดยการใช้ตัวแบบ VRIO Sustainable Competitive Advantage in Agricultural Sector by Using VRIO Framework

กฤษฎา ดิเรกวัตตะ¹
Kritsada Direkwattana¹

บทคัดย่อ

การผลิตสินค้าเกษตรของประเทศไทยเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับการผลิต ทั้งด้านสภาพดินฟ้าอากาศ สิ่งแวดล้อม พื้นที่เพาะปลูก รวมถึงการกำหนดราคาที่สูงขึ้นกับราคาตลาด อีกทั้งสินค้าเกษตรบางชนิดมีอายุในการเก็บรักษาต่ำทำให้ต้องรีบเร่งในการกระจายสินค้าเพื่อจำหน่ายให้ทันก่อนที่จะเน่าเสีย นอกจากนี้สินค้าเกษตรยังต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้ในบางรอบการผลิตมีสินค้าล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น ด้วยปัจจัยต่าง ๆ รวมกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น จึงทำให้ศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดลดน้อยลงด้วยเช่นกัน ในบทความนี้จะกล่าวถึงอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการใช้ตัวแบบ VRIO ตามแนวคิดการยึดถือทรัพยากรเป็นสำคัญ (Resource-Based View) โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับผู้บริโภค รวมถึงทรัพยากรต่างๆที่หาได้ยากและยากต่อการเลียนแบบเมื่อต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรงของตลาด และยังช่วยให้องค์กรทำการวิเคราะห์ความได้เปรียบ เพื่อที่องค์กรจะนำเอาทรัพยากรนั้น ๆ มาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

คำสำคัญ: ความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตัวแบบ VRIO

Abstract

In Thailand, agricultural production is one of the activities where various factors are involved. These include weather, environment, farmland, and pricing. In addition, some agricultural products have a short shelf life, thus requiring rapid distribution to prevent spoil. Agricultural products also face high competition, and oversupply occurs some production cycles, causing even more competition. With various factors combined with the uncertainty, the competitiveness has been decreased. Thus, this article discusses an approach enabling an increase in competitiveness and competitive advantage using the VRIO framework with resource-based view theory. This framework focuses on rare resources to added value for consumer and

คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200

Faculty of Agriculture, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200

*Corresponding author; email: kritsada.direkwattan@cmu.ac.th

(Received: 10 September 2020; Revised: 18 January 2021; Accepted: 28 January 2021)

DOI: <https://doi.org/10.14456/psruhss.2022.31>

those that are difficult to imitate in competitive market, from which an organization can use to create a sustainable competitive advantage.

Keywords: Sustainable, Competitive advantage, VRIO Framework

บทนำ

การแข่งขันในเชิงธุรกิจในปัจจุบัน หลายธุรกิจต่างก็ประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงสถานการณ์การระบาดของโรคไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่ หรือ Covid-19 ทำให้ธุรกิจต้องทำการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในตลาด ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลไปยังพฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคต้องปรับตัวเข้าสู่ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ธุรกิจไม่ควรมองข้าม คือ ปัจจัยภายในของธุรกิจเอง ซึ่งปัจจัยภายในต่าง ๆ ของธุรกิจ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดภาพลักษณ์ของสินค้า ภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนของธุรกิจได้อีกด้วย

ปัจจัยที่สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปยังทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้มากมาย ทรัพยากรขององค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและจะส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจในตลาด โดยทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่สามารถควบคุม และสามารถนำออกมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดได้เช่นกัน แต่ทรัพยากรเหล่านี้ อาจจะเป็นทรัพยากรที่ผู้ประกอบการอาจมองข้ามหรือไม่ได้ให้ความสนใจ เนื่องจากขาดองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจหรือองค์กร

การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจเจริญเติบโต และสามารถอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น ธุรกิจควรจะต้องมีเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจอีกด้วย โดยในบทความนี้จะกล่าวถึงและสรุปเกี่ยวกับตัวแบบ VRIO ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจเฉพาะได้

แนวคิดการยึดถือทรัพยากรเป็นสำคัญด้วยตัวแบบ VRIO

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในต่าง ๆ สามารถทำได้โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำมาสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค และพิจารณาถึงทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ว่ามีคุณค่าอย่างไร คุณค่านั้นสามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ และองค์กรสามารถที่จะนำคุณค่าดังกล่าวมาสร้างความยั่งยืนได้อย่างไร (Knott, 2015) VRIO Framework ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Barney (1991) จากการนำเสนอแนวความคิดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรโดยการใช้ทรัพยากรเป็นหลัก (Gerald et al., 2019) ก่อนหน้านี้การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบหลัก 3 ประการด้วยกันคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้น (Focus) (Porter, 2008) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ถูกนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายคือการประสบความสำเร็จและมีความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในธุรกิจ (Kerth et al., 2015)

แนวคิดการยึดถือทรัพยากรเป็นสำคัญ Resource-based view (RBV) เป็นแนวคิดหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรว่าจะสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนอย่างไรในการแข่งขัน (Barney, 1991; Grant, 1991) โดยทรัพยากรหมายถึง ทรัพย์สิน ความสามารถ ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ ข้อมูล องค์ความรู้ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถควบคุม พัฒนาและประยุกต์ใช้ได้โดยตัวขององค์กรเอง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มคือ 1) ทรัพยากร

ที่อยู่ในรูปแบบเชิงกายภาพ (Williamson, 1975) เช่น สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร 2) ทรัพยากรที่อยู่ในรูปแบบของการจัดการ (Tomer, 1987) เช่น การจัดองค์กร กระบวนการ ความสามารถในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ 3) ทรัพยากรมนุษย์ (Becker, 1964) เช่น ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และ 4) ทรัพยากรทางการเงิน (David, 2013) เป็นต้น (Barney, 1991; Miethlich & Oldenburg, 2019)

ในด้านวิชาการ ได้มีงานวิจัยหลายงานด้วยกันที่ทำการศึกษเกี่ยวกับตัวแบบ VRIO เพื่อหาผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้ตัวแบบ VRIO ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยในด้านทรัพยากรมนุษย์ (Pesic et al., 2013) พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกทรัพยากรหนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์ความรู้และความสามารถของพนักงานเองสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และหากความรู้ความสามารถนั้นเป็นความรู้ความสามารถเฉพาะทางที่ยากต่อการเรียนรู้ก็ยิ่งสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงทดลองในการใช้ตัวแบบ VRIO กับองค์กรธุรกิจ ซึ่งพบว่าจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการเกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจหลายองค์กรซึ่งก็คือความสามารถในการหาคุณค่าขององค์กรเพื่อส่งต่อไปยังผู้บริโภค (Knott, 2015)

VRIO (Valuable-Rare-Inimitability-Organization) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร โดยพัฒนามาจากตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า (Ariyani & Daryanto, 2018) โดย VRIO จะเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบความสามารถขององค์กร หรือตัวสินค้า โดยมีประเด็นในการพิจารณาหลัก 4 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. การมีคุณค่า (Valuable) หมายถึง สินค้า บริการ รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถในการกำจัดภัยคุกคามทางการตลาดได้อีกด้วย (Barney, 1997) นอกจากนี้ทรัพยากรที่มีอยู่จะช่วยให้เพิ่มมูลค่า หรือสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าหรือองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งหากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างหรือหาคุณค่าได้ ก็จะทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันลดน้อยลง หรือหากองค์กรพบกับความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะทำให้องค์กรขาดความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าเดิม โดยคุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องเป็นคุณค่าที่ผู้บริโภคหรือลูกค้าสามารถรับรู้คุณค่าต่าง ๆ เหล่านั้นได้ เช่นการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยการใช้ราคาสูงเพื่อเพิ่มภาพลักษณ์ของสินค้าซึ่งเป็นผลมาจากทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตนั้นมีน้อยหรือหายาก รวมถึงความแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด เป็นต้น

2. ความหายาก (Rariness) หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีความจำเป็น หรือหาได้ยากหรือไม่หากต้องการนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney & Clark, 2007) หากทรัพยากรนั้นมีเพียงแห่งเดียวหรือน้อยมากถือได้ว่ามีความหายากและมีความได้เปรียบ แต่ถ้าทรัพยากรนั้นยังพอหาได้ หรือคู่แข่งมีทรัพยากรเดียวกันก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งความหายากนั้นอาจจะขึ้นอยู่กับปริมาณในการผลิต หรือความสามารถในการเพาะปลูกในจำนวนน้อยแต่มีคุณภาพสูง รวมถึงทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการผลิตมีปริมาณจำกัด เป็นต้น

3. ความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Inimitability) หมายถึง ทรัพยากรขององค์กรนั้น สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือไม่ (Rumelt, 1984) หรือแม้จะมีการเลียนแบบได้แต่ก็ต้องใช้ต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ เช่น เจื่อนไขทางประวัติศาสตร์ ทรัพยากรที่ถูกพัฒนามาจากเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์อันยาวนานมักจะถูกเลียนแบบได้ยาก และเจื่อนไขความซับซ้อนทางสังคมและวัฒนธรรม โดยขึ้นอยู่กับความต้องการ ค่านิยม หรือบริบทของสังคมนั้น ๆ ที่จะทำให้คุณค่ากับทรัพยากรดังกล่าว (Barney, 1995) นอกจากนี้เรื่องราวและที่มาจากเหตุการณ์และประวัติศาสตร์แล้ว การสร้างเรื่องราวหรือเล่าเรื่องราวที่มาของตัวสินค้าที่

ผ่านกระบวนการผลิต หรือกระบวนการจัดการที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวของท้องถิ่นก็เป็นอีกทรัพยากรหนึ่งที่ยากต่อการเลียนแบบได้ด้วยเช่นกัน

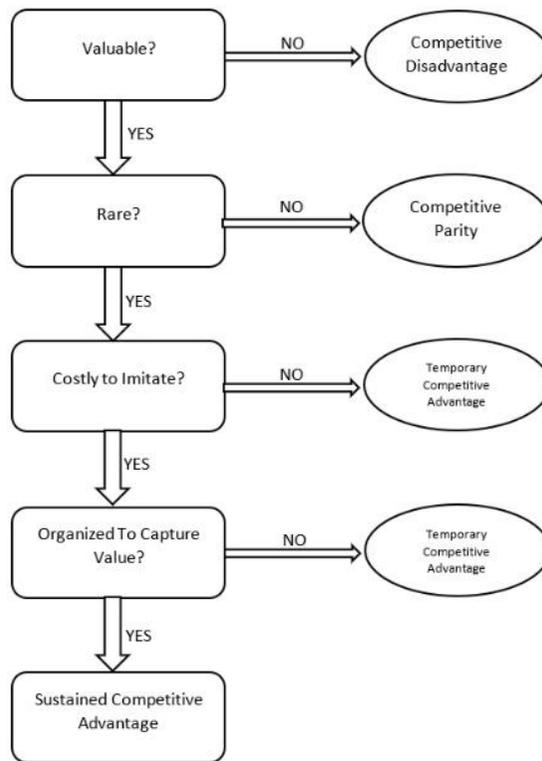
4. การให้ความสำคัญจากองค์กร (Organization) หมายถึง ระเบียบ หรือนโยบายขององค์กรนั้น ๆ มีความตระหนักถึงความสำคัญ รวมถึงมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำเอาคุณประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (Barney & Hesterly, 2010) ทรัพยากรที่มีอยู่จะไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ใดได้เลยหากองค์กรละเลย หรือไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรดังกล่าว ดังนั้นองค์กรเองจะต้องจัดการโครงสร้างเพื่อสนับสนุน โดยพยายามหาทรัพยากรสำคัญ รวมถึงตระหนักถึงศักยภาพของทรัพยากรที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้

ตาราง 1 ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Barney, 2002)

Valuable	Rare	Imitation	Imitation	Organization
No	-	-	-	Disadvantage
Yes	No	-	-	Parity
Yes	Yes	No	-	Temporary Advantage
Yes	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable

จากตาราง 1 ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จะแปรผันกับประเด็นต่าง ๆ ของทรัพยากรขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า หากองค์กรไม่มีทรัพยากรใด ๆ เลยที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้าได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่อย่างใด ในทางกลับกันหากองค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ทรัพยากรนั้นสามารถหาได้ง่ายก็ทำให้ความได้เปรียบขององค์กรเท่าเทียมกับคู่แข่งรายอื่นในตลาดที่มีการแข่งขันกันอยู่ แต่หากทรัพยากรนั้นหาได้ยากก็จะทำให้ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นมากกว่าคู่แข่งในตลาด แต่ก็ยังเป็นเพียงชั่วคราวเท่านั้นเนื่องจากทรัพยากรนั้นยังสามารถที่จะถูกลอกเลียนแบบได้ เช่นเดียวกันกับทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความหายาก และยังยากต่อการลอกเลียนแบบ แต่ไม่ได้รับความสนใจในการจัดการทรัพยากรขององค์กร ก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงชั่วคราวเท่านั้น

ดังนั้นหากองค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ยากต่อการเลียนแบบ และองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรนั้นด้วยจึงจะช่วยทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป



ภาพ 1 แนวทางการวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบ VRIO (Rothaermel, 2013: 91)

การประยุกต์ใช้ตัวแบบ VRIO ในภาคเกษตร

ในภาคเกษตรของไทย เป็นภาคที่มีการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรอย่างหลากหลาย อีกทั้งยังมีสินค้าเกษตรตามฤดูกาลเป็นจำนวนมาก ทุเรียนเป็นอีกสินค้าทางการเกษตรชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญของไทย และมีความหลากหลายทางด้านสายพันธุ์ ซึ่งแต่ละสายพันธุ์จะมีลักษณะด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามแต่ละแหล่งพื้นที่ปลูก เช่น ทุเรียนหมอนพันธุ์ก้านยาวมีแหล่งผลิตที่จังหวัดนนทบุรี ทุเรียนหลงลับแลและหินลับแลมีแหล่งผลิตที่จังหวัดอุตรดิตถ์ และทุเรียนภูเขาไฟมีแหล่งผลิตที่จังหวัดศรีสะเกษ เป็นต้น จึงทำให้คุณค่าและราคาของแต่ละสายพันธุ์มีความแตกต่างกันออกไปด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุเรียนบางสายพันธุ์ในประเทศไทยมีอัตลักษณ์ที่สามารถสร้างคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคได้ เช่น เป็นสายพันธุ์ที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวทำให้มีราคาแพง มีความหายากเนื่องจากสามารถเพาะปลูกได้เพียงแห่งเดียวในประเทศไทย รวมถึงยากต่อการเพาะปลูกจากแหล่งพื้นที่อื่น เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรของรัฐ รวมถึงองค์กรธุรกิจต่างก็ให้ความสำคัญในการพัฒนาช่องทางทางการตลาด จะเห็นได้จากการสนับสนุนการเพาะปลูกรวมถึงช่องทางในการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งจากตัวอย่างทุเรียนที่ได้กล่าวมานั้น เป็นการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันที่สอดคล้องกับการใช้ตัวแบบ VRIO ในการประยุกต์ใช้กับสินค้าเกษตรได้เป็นอย่างดี

นอกจากทุเรียนแล้ว ประเทศไทยยังมีพื้นที่ปลูกหรือผลิตสินค้าเกษตรที่มีทรัพยากรที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะ กล่าวคือ แต่ละชุมชนของไทยต่างก็มีวัฒนธรรมประจำถิ่น มีภูมิปัญญาเฉพาะตัวที่สืบทอดเนื่องกันมาอย่างยาวนาน เช่น เทคนิคและวิธีในการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรซึ่งจะมีวิธีการเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งก็คือทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ อีกทั้งบางพื้นที่ยังมีทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้แต่ก็ยังคงยากต่อการ

ลอกเลียนแบบไปใช้ในพื้นที่อื่น เช่น ทุเรียนภูเขาไฟจังหวัดศรีสะเกษที่มีพื้นที่ปลูกทุเรียนเป็นดินภูเขาไฟมาใช้ในการปลูก เป็นต้น

ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ในภาคเกษตรของประเทศไทยทั้งในระดับฟาร์ม ระดับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หากสามารถนำเอาแนวคิดด้านทรัพยากรและตัวแบบ VRIO มาใช้ในการสร้างความแตกต่างเพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางแข่งขัน จะช่วยทำให้เกษตรกรรวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรสามารถสร้างมายั่งยืนทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นอัตลักษณ์ของตนมาใช้ในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เกษตรกรรวมถึงผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรมีแนวทางในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ VRIO ดังนี้

1. เกษตรกรและผู้ประกอบการต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และเล็งเห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดการยึดถือทรัพยากรเป็นสำคัญ และแนวความคิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ เกษตรกรและผู้ประกอบการควรมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการนำเอาทรัพยากรไปใช้ในการสร้างจุดเด่นและความแตกต่าง

2. เกษตรกรและผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การแบ่งส่วนตลาดต้องมีความชัดเจน เนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคมีความแตกต่างกัน ความต้องการ พฤติกรรม จำนวน และกำลังในการซื้อที่แตกต่างกันด้วย หากเกษตรกรและผู้ประกอบการทราบชัดเจนแล้วว่าลูกค้าเป้าหมายจากการแบ่งส่วนตลาดคือกลุ่มใด ก็จะสามารถวางแผนทางการตลาดในการตอบสนองความต้องการในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการส่งเสริมการตลาด ต้องสำรวจและระบุถึงทรัพยากรสำคัญของตนเอง ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ว่ามีทรัพยากรใดบ้างมีคุณสมบัติตามตัวแบบ VRIO ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป้าหมายได้ กล่าวคือ ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าที่จะนำไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างไร สามารถหาได้ยากและลอกเลียนแบบได้หรือไม่ รวมถึงคาดการณ์ล่วงหน้าว่าทรัพยากรดังกล่าวมีจำนวนจำกัดหรือไม่ เป็นต้น

3. วางแผนและการจัดการองค์กรให้สามารถนำเอาทรัพยากรที่มีคุณค่ามาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเกษตรกรและผู้ประกอบการเองจะต้องวางแผนในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยใช้หลักการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

4. ปกป้องทรัพยากร เมื่อเกษตรกรและผู้ประกอบการสามารถระบุถึงทรัพยากรว่าทรัพยากรใดที่มีคุณสมบัติและสามารถนำมาสร้างการแข่งขันได้เรียบร้อยแล้ว สิ่งสำคัญคือ ต้องมีการวางแผนเพื่อปกป้องทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นให้เต็มที่ เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบซึ่งจะทำให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรลดลง ถ้าหากทรัพยากรนั้นเป็นทรัพยากรที่เป็นของส่วนรวม เกษตรกรและผู้ประกอบการควรวางแผนการจัดสรรทรัพยากร หรือหาแนวทางในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจเพื่อแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร เป็นต้น

5. หมั่นควบคุมดูแล และวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรอยู่เสมอ เนื่องจากสถานการณ์ทางการตลาด สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลให้ทรัพยากรบางชนิดมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

6. พยายามหาทรัพยากรทดแทน การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ จากข้อที่ 5 อาจจะทำให้เกิดการขาดแคลนทรัพยากรเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าทรัพยากรนั้นอาจจะไม่มีวันหมดไป แต่ด้วยเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจจะต้องเผชิญกับภัยคุกคามทางธุรกิจได้ เกษตรกรและผู้ประกอบการควรวางแผนและมองหาทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ทดแทนทรัพยากรเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยสามารถนำเอาขั้นตอนตั้งแต่ข้อที่ 1 มาทำการวิเคราะห์และสำรวจทรัพยากร รวมถึงการวางแผนต่าง ๆ เพื่อให้รักษาขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

บทสรุป

ตัวแบบ VRIO สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ได้ (Seo et al., 2016) ซึ่งการนำเอาตัวแบบ VRIO ไปใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรจะทำให้องค์กรสามารถนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้มาสร้างความได้เปรียบ และยังช่วยสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ หากองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นหรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรของตนเองเท่าที่ควร ก็จะทำให้องค์กรตกอยู่ภายใต้การแข่งขันในลักษณะเดิม คือการเข้าไปแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้เกษตรกรและผู้ประกอบการเสียเปรียบในหลาย ๆ ด้าน เช่น เสียเปรียบด้านเงินลงทุน เสียเปรียบด้านการผลิต และเสียเปรียบทางด้านการตลาด เป็นต้น ดังนั้น ตัวแบบ VRIO จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกษตรกรและผู้ประกอบการสามารถที่จะเข้ามามีบทบาทในการแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในทางธุรกิจ รวมถึงอาจจะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน หากในชุมชนนั้นสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า บทความเรื่อง “การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในภาคเกษตรโดยใช้ตัวแบบ VRIO” จะเป็นองค์ความรู้หนึ่งในการเสริมสร้างให้เกษตรกรและผู้ประกอบการหันมาให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรที่มีอัตลักษณ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้ เกษตรกรและผู้ประกอบการควรทำการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการตลาด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ประกอบกับการใช้แนวคิดการยึดถือทรัพยากรเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้อีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- Ariyani, W., & Daryanto, A. (2018). Operationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization (Case Study: XYZ Company Animal Feed Business Unit). *Asian Business Research Journal*, 3, 9-14.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management Competitive Advantage, Concepts and Cases*. Pearson.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research/Columbia University Press.
- David, F. (2013). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts & cases* (15th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Geraldes, R., da Costa, R. L., & Geraldes, J. (2019). VRIO FRAMEWORK-STATIC OR DYNAMIC?. In *the EURAM 26 – 28 June 2019 (European Academy of Management) Conference* (p. 1-38). Portugal: Lisboa.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2015). *Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, München.
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources?. *Management Decision*, 53(8), 1806-1822.
- Miethlich, B., & Oldenburg, A. G. (2019). The Employment of Persons with Disabilities as a Strategic Asset: A Resource-Based-View using the Value-Rarity-Imitability-Organization (VRIO) Framework. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 1, 1-13.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES'ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Tourism & Management Studies*, 575-586.
- Porter, M. E. (2008) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster, New York.
- Rothaermel, F. (2013). *Strategic Management: Concept and Cases*. London: McGraw-Hill Education – Europe.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Irwin.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.
- Seo, B. G., Park, D. H., & Choi, D. (2016). Innovative service concept generation based on integrated framework of design thinking and VRIO: the case of information supporting system for SMEs in Korea. In *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart connected World* (pp. 1-5). Republic of Korea.
- Tomer, J. F. (1987). Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being Praeger. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 453-55.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.