

ห่วงโซ่แห่งคุณค่ากับห่วงโซ่อุปทานของโลกของธุรกิจในอนาคต

The value chain and the global supply chain of the future business

ณัฐพงษ์ แท้มแก้ว^{1*} อนุสรณ์ ศรีสวัสดิ์² สุกันตา มั่นทะนา³ เสาวณิต หูกำปั่ง⁴

อรรณณ วงษ์ศิริไล⁵ อธิรา กลมแก้ว⁶ กันจฐาภรณ์ ทองพิลา⁷ สิริพร ทัดทวี⁸

Nattapong Taekaew^{1*} Anusorn Srisawat² Sukanta Mantana³

Saowanit Hukampang⁴ Orawan Wongsirilai⁵ Theerapha Klomkaew⁶

Kanjataporn Tongpila⁷ Siriporn Tattavee⁸

^{1,2,4,5,6,8} สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เกริก

³ สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

⁷ สำนักงานคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

^{1,2,4,5,6,8} Major in International Logistics and Supply Chain Management, Faculty of Business
Administration, Krirk University

³ Major in Innovation Management, Faculty of Business Administration, Krirk University

⁷ kanjataporn tongpila, Office of Faculty of Engineering and Industrial Technology,
Bansomdej Chaopraya Rajabhat University

*Corresponding author email: Nattapong.tam@hotmail.com

Received 12Aug 2021 Revised 22 Oct 2021 Accepted 15 Nov 2021

บทคัดย่อ

ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นการมองภาพ
ตั้งแต่ กระบวนการผลิตจนกระทั่งการนำส่งถึงมือลูกค้าหรือผู้บริโภคเช่นเดียวกัน กล่าวโดย
สรุปคือ ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) จะเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางการค้าที่
เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคพึงพอใจและยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อ
สินค้าหรือบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างจากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีแนวคิดเน้นใน

เรื่องประสิทธิภาพการผลิตในแต่ละ ขั้นตอนตลอดจนการส่งต่อไปยังผู้บริโภค การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis) คือ การวิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่ควรทำเพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ตามมุมมองของ ผู้บริโภคหรือเรียกว่าเป็นการสร้างสรรค์คุณค่าลงในผลิตภัณฑ์ (Value Creation) ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ ห่วงโซ่มูลค่า ต้องทำการพิจารณาแต่ละจุดในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) แล้วกำหนดกิจกรรมที่เกิดขึ้นแต่ละช่วงอย่างเหมาะสมเพื่อที่จะสามารถมองหาโอกาสในกิจกรรมนั้น ๆ ตามทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) วัตถุประสงค์ ที่สำคัญของ Value Chain คือการมองหาโอกาสที่จะสามารถแข่งขันโดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ แล้วจึงกำหนดกิจกรรมหลักๆ (Primary Activities) ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นเพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือผลลัพธ์นั้นๆ ถือเป็นองค์ความรู้สำคัญในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จซึ่งปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จของการค้าหรือบริการนั้นคือ เป็นการสร้างความสามารถในการ ดึงดูดผู้บริโภคในการเลือกซื้อหรือใช้บริการ ด้วยการส่งมอบคุณค่าของสินค้า/บริการที่สามารถสร้างความ พอใจแก่ผู้บริโภค และเมื่อภาพธุรกิจต่างปรากฏในตลาดการค้าเสรีและสภาวะการแข่งขันผลักดันให้ผู้ประกอบการต่างจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบ

คำสำคัญ: ห่วงโซ่มูลค่า, โซ่อุปทาน, ธุรกิจ

Abstract

Value Chain and Supply Chain production process until delivery to customers or consumers as well in summary, Value Chain focuses on creating trade advantages that superior to competitors able to satisfy customers or consumers and agree to pay for goods or services that is different from the supply chain (Supply Chain) that focuses on the efficiency of each production. Procedures as well as forwarding to consumers Value Chain Analysis Value Chain Analysis is the analysis of activities in the production process. Product or service to consider what should be done to increase the value of that product or service from the point of view of the consumer or call it Value Creation before

analyzing it. value chain must consider each point in the value chain and determine the activities that occur Set aside appropriate intervals to be able to look for opportunities in that activity. According to Michael E. Porter's Value Chain Theory, the key objective of Value Chain is to look for opportunities to be competitive, starting with setting goals. or the desired result and then determine the main activities (Primary Activities) that should occur to achieve that goal or outcome It is considered an important body of knowledge in running a successful business. The key factor for the success of a trade or service is It is the ability to Attract consumers to choose to buy or use the service. By delivering the value of the product/service that can create Satisfied with consumers and when different business images appear in the free trade market and competitive conditions drive entrepreneurs to create an advantage.

Keywords: value chain, supply chain, business

บทนำ

ปัจจุบันความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมาก ผ่านการรณรงค์ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในหลากหลายภาคธุรกิจ และเป็นที่กล่าวถึงอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะทิศทางการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในชุมชน การนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติใช้ปรากฏเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ หากวิเคราะห์ในรายละเอียดของแต่ละภาคกลุ่มธุรกิจที่มุ่งตอบสนองด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า ยังอาจปรากฏถึงความเข้าใจไปในทิศทางที่แตกต่างกันของทั้งผู้ประกอบการ

และผู้ให้การสนับสนุนในแต่ละพื้นที่ การสร้างและสนับสนุนแก่ภาคธุรกิจบนแนวคิดดังกล่าวยังอาจก่อให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้ซึ่งอาจสร้างความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนแก่ผู้ประกอบการรวมไปถึงผู้บริหารภาครัฐในท้องถิ่น ที่ให้น้ำหนักในการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยอาจมุ่งเน้นไปในการการผลิตและคุณค่าของตัวสินค้าโดยตรงเพียงอย่างเดียวอย่างไรก็ดี การทำความเข้าใจในความหมายของหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าจากต้นน้ำถึงปลายน้ำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารภาครัฐควรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนว

แผนการสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถจำแนกได้ดังนี้

ความหมายที่เกี่ยวข้องกับ “การสร้างมูลค่าจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ” (Value Chain Creation)

1. Value Creation หรือ การสร้างสรรค์คุณค่าลงในผลิตภัณฑ์ หมายถึง การใช้ความได้เปรียบหรือการนำจุดแข็งที่มีอยู่มาสร้างสรรค์ให้กับสินค้า หรือบริการ ซึ่งจะทำให้เกิดความยากต่อการลอกเลียนแบบเพื่อสร้างสรรค์สินค้าให้มีเอกลักษณ์

2. Value Added หรือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น หมายถึงมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนการผลิตจนถึงการจำหน่าย เช่น การปลูกข้าวเพื่อขายเป็นข้าวเปลือก จึงนำไปทำการสีข้าวเพื่อขายเป็นข้าวสารต่อด้วยการหุงข้าวโดยบรรจุใส่ถุง เพื่อขายและการขายข้าวแช่แข็งบรรจุกล่องในซูเปอร์สโตร์ต่างๆ ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าขึ้นตามลำดับ

3. Value Chain หรือห่วงโซ่มูลค่า หมายถึง การลำดับกิจกรรมหลักที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาหรือสร้าง “ความได้เปรียบ” เพื่อให้

ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างหรือดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4. Supply Chain หรือ ห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง ระบบการจัดการ การผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิตวัตถุดิบและ แปลงให้เป็นสินค้าไปจนถึงผู้บริโภคในขั้นสุดท้าย

หัวใจสำคัญเรื่องหนึ่งในหลักการกลยุทธ์ตลาดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) บิดาแห่ง Five Forces Model และ หลักกลยุทธ์การตลาดและธุรกิจผู้โด่งดัง คือ การโฟกัสกลุ่มลูกค้าโดยกลยุทธ์หลัก 2 ประการ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเริ่มจากการรู้จักจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัทก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถนี้ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไรยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเหล็กกล้าคุณภาพดี อาจจะนำความสามารถนี้ไปผลิตมีดพับสำหรับพกพาที่มีคุณภาพดีและทนทานกว่าบริษัทอื่น ๆ หรือ บริษัท NAVER Japan ซึ่งมีความชำนาญด้านบริการการค้นหาข้อมูล (Search Engine) แพลตฟอร์มเกม และ Web portal ที่หันมาสนใจพัฒนาแอปพลิเคชันส่งข้อความผ่านสมาร์ทโฟน ก็ได้

ใช้ความชำนาญในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมมาสร้างแอปพลิเคชันส่งข้อความ ซึ่งก็คือแอปพลิเคชันยอดฮิตอย่าง LINE

ทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือ ทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นโดย Michael Porter (ไมเคิล พอร์เตอร์) ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยหลักการนี้ถูกเขียนลงในหนังสือที่ชื่อว่า Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ในปี 1985 ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น สามารถวัดได้จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้



ภาพที่ 1 แนวคิดแห่งห่วงโซ่คุณค่า

ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ Primary Activities และ Support Activities โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของห่วงโซ่คุณค่ามีเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท Porter ซึ่งเป็นที่รู้จักจากพลังทั้งห้าของ Porter ได้วางวิธีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าไว้ในหนังสือ Competitive Advantage ในปี 1985 โดยพยายามกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท โดยสังเกตว่าเกิดจากกระบวนการของบริษัท เช่น การตลาดและกิจกรรมของบริษัท โดยแบ่งการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าออกเป็นห้ากิจกรรมหลัก จากนั้นเขาแบ่งกิจกรรมออกเป็นสี่กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลัก กิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ การขนส่งขาเข้า การดำเนินงาน การขนส่งขาออก การตลาด และการขาย และการบริการ เป้าหมายของกิจกรรมทั้งห้าชุดคือการสร้างมูลค่าที่สูงกว่าต้นทุนในการทำกิจกรรมนั้น ดังนั้นจึงสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น ต่อไปนี้คือกิจกรรมหลักห้าประการที่สำคัญ



ภาพที่ 2 กิจกรรมหลัก

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของบริษัทในมุมมองของห่วงโซ่คุณค่า แบ่งเป็น 5 กิจกรรม คือ Inbound Logistics คือ

การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ Operations คือ การผลิตสินค้าหรือบริการ Outbound Logistics คือ การขนส่งและจัดเก็บสินค้า Marketing and Sales คือ การตลาดและการขาย Service คือ การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Michael E. Porter, 2021)

1. โลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ โดยเทคโนโลยีในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งถ่ายวัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบและระบบข้อมูลตัวอย่างเช่น สำหรับบริษัทอ็คคอมเมิร์ซ โลจิสติกส์ขาเข้าจะเป็นการรับและจัดเก็บผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตที่มีแผนจะขาย (Dekker, H. C., 2003)

2. ปฏิบัติการ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาสภาพ การทดสอบ การออกแบบและการจัดการสิ่งปลูกสร้าง และระบบข้อมูลรวมถึงขั้นตอนการแปลง

วัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการสำเร็จรูป ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนอินพุตทั้งหมดให้พร้อมเป็นเอาต์พุต ในตัวอย่างอีคอมเมิร์ซข้างต้น จะรวมถึงการเพิ่มฉลากหรือตราสินค้าหรือบรรจุผลิตภัณฑ์หลายรายการเป็นชุดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ (Rabelo, L., 2007)

3. โลจิสติกส์ขาออก กิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ กิจกรรมทั้งหมดในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายไปยังผู้บริโภคถือเป็นการขนส่งขาออก ซึ่งรวมถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่ยังรวมถึงระบบการจัดเก็บและการกระจาย และสามารถเป็นได้ทั้งภายนอกและภายในสำหรับบริษัทอ็คคอมเมิร์ซข้างต้น ซึ่งรวมถึงการจัดเก็บผลิตภัณฑ์สำหรับการจัดส่งและการจัดส่งจริงของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว (Taylor, D. H., 2005)

4. การตลาดและการขาย กิจกรรมใดๆที่ทำให้ผู้ซื้อดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการกำหนดราคาสินค้าเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มการมองเห็นและ

กำหนดเป้าหมายลูกค้าที่เหมาะสม เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และราคา รวมอยู่ในการตลาดและการขาย โดยพื้นฐานแล้ว นี่คือกิจกรรมทั้งหมดที่ช่วยโน้มน้าวให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท ต่อจากตัวอย่างข้างต้น บริษัทอีคอมเมิร์ซอาจแสดงโฆษณาบน Instagram หรือสร้างรายชื่ออีเมลสำหรับการตลาดทางอีเมล

5. บริการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมเพื่อรักษาผลิตภัณฑ์ และปรับปรุงประสบการณ์ของผู้บริโภค กิจกรรมในการรักษาสภาพของสินค้าหลังการขายรวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล เช่น การบริการลูกค้า การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การคืนเงิน และการแลกเปลี่ยน สำหรับบริษัทอีคอมเมิร์ซ อาจรวมถึงการซ่อมหรือเปลี่ยนหรือการรับประกัน



ภาพที่ 3 กิจกรรมสนับสนุน

Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน) ปัจจุบันบริษัทต่างๆ สามารถปรับปรุงกิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าของตนเพิ่มเติมได้ด้วยกิจกรรมรอง กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าทำอย่างนั้น พวกเขาสนับสนุนกิจกรรมหลัก การสนับสนุนหรือกิจกรรมรองโดยทั่วไปจะมีบทบาทในแต่ละกิจกรรมหลัก (Michael E. Porter., 2021) เช่น Firm Infrastructure คือ โครงสร้างพื้นฐานองค์กร เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการองค์กร Human Resource Management คือ การบริหารบุคลากร Technology Development คือ การพัฒนาเทคโนโลยีและ Procurement คือ การจัดซื้อนี่คือกิจกรรมสนับสนุนที่ประการ

6. การจัดหา และการจัดซื้อ (Procurement) การจัดซื้อคือการได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรสำหรับบริษัท นี่คือวิธีที่บริษัทได้รับวัตถุดิบ ซึ่งรวมถึงการค้นหาและเจรจาราคากับซัพพลายเออร์และผู้ขาย สิ่งนี้เกี่ยวข้องอย่างมากกับกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์เข้าซึ่งบริษัทอีคอมเมิร์ซจะมองหากการจัดหาวัสดุหรือสินค้าเพื่อขายต่อ (Savino, M. M., 2015)

7. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์และรักษาพนักงานที่จะเติมเต็มกลยุทธ์ทางธุรกิจตลอดจนช่วยออกแบบ ทำการตลาด และขายผลิตภัณฑ์โดยรวมแล้ว การจัดการพนักงานมีประโยชน์สำหรับกิจกรรมหลักทั้งหมด โดยที่พนักงานและการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการตลาด การขนส่ง และการดำเนินงานและอื่นๆ (Anandajayasekeram, P., 2009)

8. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานครอบคลุมระบบสนับสนุนของบริษัทและฟังก์ชันที่ช่วยให้สามารถรักษาการดำเนินงานได้ ซึ่งรวมถึงหน้าที่การบัญชี กฎหมาย และการบริหารทั้งหมด โครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงมีความจำเป็นสำหรับการทำงานหลักทั้งหมด (Anandajayasekeram, P., 2009)

9. การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) การพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในระหว่างการพัฒนาและพัฒนา และอาจรวมถึงการออกแบบและพัฒนาเทคนิคการผลิตและกระบวนการ

อัตโนมัติ ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ขั้นตอน และความรู้ด้านเทคนิคโดยรวมแล้ว ธุรกิจที่ทำงานเพื่อลดต้นทุนด้านเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนจากระบบจัดเก็บข้อมูลฮาร์ดแวร์ไปเป็นคลาวด์ คือการพัฒนาเทคโนโลยี (Rich, K. M., 2011)

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของ Michael Porter ถูกใช้เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันใน Framework ที่ถูกนำมาใช้ในธุรกิจอย่างแพร่หลาย และค่อนข้างเวิร์คมากในการทำ ความเข้าใจกระบวนการของทั้งองค์กร เพื่อให้เราสามารถ ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทั้งหมด การวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เพื่อประเมินคุณค่า และต้นทุนในแต่ละกิจกรรม การวิเคราะห์ Value Chain ช่วยให้ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ขององค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ทั้งหมด และเมื่อลองทำ Value Chain ของบริษัท ในแต่ละส่วนได้แล้ว ก็ค่อยๆ ปรับปรุงไปที่ละส่วน โดยเริ่มจากส่วนที่แก้ไขได้ง่าย และได้ผลลัพธ์ที่ดีก่อน เมื่อแก้ไขส่วนย่อยเหล่านี้จนเริ่มมีประสบการณ์แล้วก็เริ่มแก้ไขส่วนที่ใหญ่ขึ้นไปอีกได้ โดย Value Chain Analysis ไม่ได้มีสำหรับใครคนใดคนหนึ่งในองค์กร แต่มีสำหรับทุกแผนกในองค์กรที่มีหน้าที่ในแต่ละ

ละส่วนภายในบริษัท เพื่อที่จะพูดคุย และปรึกษาหารือกันว่าจะสามารถดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ Value Chain อย่างไร ได้บ้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า และบริษัททั้งนี้ต้องกำหนดแนวทาง และกลยุทธ์ของบริษัทให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้ทั้งสองฝั่งรู้ว่าเป้าหมายในการสร้างคุณค่า และบริหารต้นทุนนั้นทำเพื่ออะไร ลองมาดูตัวอย่างกันว่ากลยุทธ์ยอดนิยมที่หลายบริษัทใช้มีอะไรบ้าง ดังตัวอย่างกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

โซ่อุปทาน หรือ ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือ เครือข่ายโลจิสติกส์ คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย (ผู้บริโภค หรือ End Customer) ในเชิงปรัชญาของโซ่อุปทานนั้น วัสดุที่ถูกใช้แล้ว อาจจะถูกนำกลับมาใช้ใหม่ที่จุดไหนของห่วงโซ่อุปทานก็ได้ ถ้าวัสดุนั้นเป็นวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Recyclable Materials) โซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า (Anna Nagurney, 2006) โดยทั่วไปแล้ว

จุดเริ่มต้นของห่วงโซ่มักจะมาจากรัฟพยากรธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางชีววิทยาหรือนิเวศวิทยา ผ่านกระบวนการแปรรูปโดยมนุษย์ผ่านกระบวนการสกัด และการผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น การก่อโครงสร้าง, การประกอบ หรือการรวมเข้าด้วยกัน ก่อนจะถูกส่งไปยังโกดัง หรือคลังวัสดุ โดยทุกครั้งที่มีการเคลื่อนย้าย ปริมาณของสินค้าก็จะลดลงทุก ๆ ครั้ง และไกลกว่าจุดกำเนิดของมัน และท้ายที่สุด ก็ถูกส่งไปถึงมือผู้บริโภค แลกเปลี่ยนแต่ละครั้งในห่วงโซ่อุปทานมักจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทต่อบริษัท ที่ต้องการเพิ่มผลประกอบการ ภายใต้สถานะที่พวกเขาสนใจ แต่ก็อาจจะมีความรู้น้อยนิด/ไม่มีเลย เกี่ยวกับบริษัทอื่นๆ ในระบบ ปัจจุบันนี้ ได้เกิดบริษัทจำพวกบริษัทลูก ที่แยกออกมาเป็นเอกเทศจากบริษัทแม่ มีจุดประสงค์ในการสรรหาทรัพยากรมาป้อนให้บริษัทแม่ (Lambert, D. M., 2000)

ในระบบโลจิสติกส์เป็นระบบเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซัพพลายเชน ที่วางแผนปฏิบัติและควบคุมการไหลและการจัดเก็บของสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดบรรลุถึงความต้องการของลูกค้าจึงมีแนวพิจารณามากกว่าการ

ขนส่งยังเป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายหรือการไหลของวัตถุดิบ ข้อมูลตั้งแต่เป็นวัตถุดิบจนเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยมีการประสานแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานและมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับซัพพลายเชนระบบองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ จึงต้องปรับตัวและหันมายังทฤษฎีการบริหารแนวใหม่ ที่ยึดการบริหารแบบแนวร่วม ก่อให้เกิดความคิดที่เรียกว่า การจัดการซัพพลายเชน (SCM) และการสร้างประสานสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า CRM – Customer Relation Management โดยการพยายามปรับตัวพัฒนาระบบและรูปแบบในการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจที่สำคัญได้ในระดับโลก (Werner, H., 2013) ระบบที่ดีจึงต้องเปลี่ยนจุดสนใจใหม่ เดิมใช้ทฤษฎีว่าด้วยตนเองและให้ความสำคัญกับตัวเอง เช่น ตัวเลข งบดุล กำไรขาดทุน แต่ในปัจจุบันต้องสนใจเรื่อง สายใยโซ่อุปทานและให้ความสำคัญกับเวลามากกว่าตัวเลข โดยเน้นให้การดำเนินการร่วมกันที่มีประสิทธิภาพเชิงเวลา

ในห่วงโซ่อุปทานนั้น ข้อมูลต่างๆ จะมีการแชร์หรือแจ้งและแบ่งสรรให้ทุกแผนก/ทุกหน่วยงานในระบบบริหารและ

ใช้งาน ยกตัวอย่างเช่น ในการประกอบรถยนต์หนึ่งคัน แผนกจัดซื้อ จะซื้อวัตถุดิบไม่ว่าจะเป็นเครื่องยนต์ น้ำมันเครื่อง แบตเตอรี่ ยางรถยนต์ ฯลฯ อุปกรณ์ดังกล่าวจะเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอฝ่ายการผลิตรถยนต์นำไปผลิตรถยนต์ตามที่ต้องการ และถ้าองค์กรนี้มีระบบการจัดการซัพพลายเชนที่ดี แผนกต่างๆ มีการแชร์หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ การจัดการห่วงโซ่อุปทานหรือการจัดการซัพพลายเชน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ปัจจุบัน การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

กระบวนการจัดการซัพพลายเชน เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพโรงงานอุตสาหกรรมโดยเริ่มจาก

1. เกิดการบูรณาการข้อมูลในองค์กร คือ การจัดการซัพพลายเชนจะเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างกัน โดยการนำข้อมูลที่ไหลผ่านระบบซัพพลายเชนมาเปิดเผย แลกเปลี่ยนให้รับรู้ภายในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลการขาย ข้อมูลการผลิต ข้อมูลสินค้าคงคลัง การตลาด และการขนส่งสินค้า ในการทำงานของกระบวนการ SCM ทั้งหมด ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานสำคัญที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดเรื่อง SCM เสียก่อน ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องจัดเตรียมกระบวนการทัศน์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และทั้งหมดนี้จะสะท้อนภาพออกมาในแง่ของกระบวนการ SCM ที่ก่อประโยชน์ได้ผลที่สุดเมื่อนำข้อมูลการขาย ข้อมูลการผลิต ข้อมูลสินค้าคงคลัง การตลาด และการขนส่งสินค้าให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละข้อมูลก็จะทำให้การดำเนินการในแต่ละด้านเกิดความคล่องตัว สามารถสั่นไหวไปตามระบบ SCM เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มผลิตภาพขององค์กรได้

2. สร้างความร่วมมือกัน การจัดการซัพพลายเชน ครอบคลุมความร่วมมือของคนในองค์กรและนอกองค์กร

เพื่อที่จะมอบหมายงานให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ได้ดีที่สุดภายในกระบวนการ เช่น ผู้ผลิตร่วมมือกับผู้จัดจำหน่ายของบริษัท ในการวางแผนการผลิตในอนาคตก็เช่นกัน เมื่อดูกิจการร้านค้าปลีกก็อาจจะให้ซัพพลายเออร์ได้เข้ามาบริหารสินค้าคงคลังเราเรียกรูปแบบนี้ว่าระบบ Vendor Managed Inventory (VMI) หรือรูปแบบระบบการเติมเต็มสินค้าอย่างต่อเนื่อง CRP (Continuous Replenishment Program) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความร่วมมือลักษณะนี้เป็นการปฏิบัติแนวคิดจากเดิมที่ต่างคนต่างใช้ทรัพยากรของตัวเอง แต่แนวคิดใหม่นี้จะนำทรัพยากรต่างๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และเพิ่มผลิตภาพขององค์กรได้

3. เกิดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร การจัดการซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เน้นการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร แต่ต้องสามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันภายนอกองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้กระบวนการซัพพลายเชนจะสมบูรณ์ขึ้น

ความแตกต่างระหว่างห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) กับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นการมองภาพตั้งแต่ กระบวนการผลิตจนกระทั่งการนำส่งถึงมือลูกค้าหรือผู้บริโภคเช่นเดียวกัน กล่าวโดยสรุปคือห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) จะเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางการค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคพึงพอใจและยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างจากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีแนวคิดเน้นในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอนตลอดจนการส่งต่อไปยังผู้บริโภค การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis) คือการวิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่ควรทำเพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ตามมุมมองของ ผู้บริโภคหรือเรียกว่าเป็นการสร้างสรรค์คุณค่าลงในผลิตภัณฑ์ (Value Creation) ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า ต้องทำการพิจารณาแต่ละจุดในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) แล้วกำหนดกิจกรรมที่เกิดขึ้นแต่ละช่วงอย่างเหมาะสมเพื่อที่จะสามารถมองหาโอกาสในกิจกรรมนั้น ๆ ตามทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของไมเคิล

อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ Value Chain คือการมองหาโอกาสที่จะสามารถแข่งขันโดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ แล้วจึงกำหนดกิจกรรมหลักๆ (Primary Activities) ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นเพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือผลลัพธ์นั้นๆ ถือเป็นองค์ความรู้สำคัญในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จซึ่งปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จของการค้าหรือบริการนั้นคือ เป็นการสร้างความสามารถในการ ดึงดูดผู้บริโภคในการเลือกซื้อหรือใช้บริการ ด้วยการส่งมอบคุณค่าของสินค้า/บริการที่สามารถสร้างความ พอใจแก่ผู้บริโภค และเมื่อภาพธุรกิจต่างปรากฏในตลาดการค้าเสรีและสภาวะการแข่งขันผลักดันให้ผู้ประกอบการต่างจำเป็นต้องสร้างรายได้เปรียบ และเมื่อวิเคราะห์ถึงการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันแล้วสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องมองหา 2 สิ่งคือ 1) ทำอย่างไรที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ โดยผู้ประกอบการควรวิเคราะห์และรู้จักตัวตนของตนเองและมองหว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับ สินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งจึงเป็น

หนทางในการสร้างความ แข้มแข็งต่อการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบันในโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริโภคทั่วไปมีความสามารถในการสืบค้นข้อมูล เช่น การใช้สมาร์ทโฟนในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะสินค้า เปรียบเทียบราคา และรับรู้ถึงสินค้าและผลิตภัณฑ์พร้อมเลือกบริโภคในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของตน 2. ทำอย่างไรให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน โดยผู้ประกอบการควรมองหาว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบ ทางด้านต้นทุน ทั้งนี้ ในหนึ่ง Value Chain อาจจะสร้าง “ความแตกต่าง” หรือ “ความได้เปรียบของต้นทุน” เพียงอย่างใด อย่างหนึ่งหรืออาจมีครบทั้งสององค์ประกอบก็ได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความรู้ของผู้ที่อยู่ใน Value Chain นั้นๆ สิ่งที่สำคัญคือการพิจารณาให้เห็นถึงสิ่งที่ควรจะทำเพื่อสร้างให้เกิด “ความได้เปรียบ” ในตลาด อย่างแท้จริงในที่นี้คือการระบุกิจกรรมเสริม/สนับสนุน (Support Activities) ที่ทำให้งิจกรรมหลักประสบ ความสำเร็จ โดยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมที่สร้างความแตกต่างหรือกิจกรรมที่สร้างความได้เปรียบ ทางด้านต้นทุน Value Chain ของ Michael E. Porter สะท้อนภาพ

กระบวนการส่งมอบคุณค่า ของสินค้าผ่านกิจกรรมหลัก และกิจกรรมเสริมหรือสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักของ การส่งมอบคุณค่า ประกอบด้วย 5 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง เริ่มตั้งแต่ 1) Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับการจัดส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่าย วัตถุดิบ 2) Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูป วัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต 3) Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและ บริการไปยังลูกค้า 4) Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

ส่วนกิจกรรมเสริม หรือสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถ ดำเนินไปได้ ประกอบด้วย 1) Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา Input เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมหลักในการสร้าง ความได้เปรียบด้านต้นทุนจากการพัฒนา กิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดซื้อ ผู้ประกอบการ

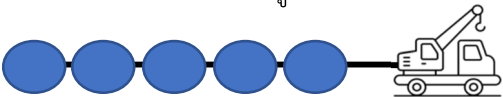
ต้องสามารถ จัดซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ถูกกว่า หรือมีคุณภาพสูงกว่า ต้องมีกระบวนการการจัดซื้อที่รวดเร็วกว่า เป็นต้น 2) Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี ที่ช่วยในการเพิ่ม คุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิตในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนจากการพัฒนา กิจกรรมสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต ผู้ประกอบการอาจต้องพัฒนาเทคโนโลยี ในการผลิตสินค้าให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ผลิตได้รวดเร็วมากขึ้น ใช้วัตถุดิบในการผลิตน้อยลง สินค้าผลิตแล้วต่ำกว่า มาตรฐานปรากฏน้อยลง เหล่านี้ล้วนส่งผลถึงต้นทุนทั้งสิ้น 3) Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบ เงินเดือนค่าจ้าง และ แรงงานในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนจากการพัฒนา กิจกรรมสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้ประกอบการอาจต้องสามารถพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ เพิ่มขึ้น สามารถต่อยอดการ สร้างสรรค์ หรือผลิตสิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้น แรงงานฝีมือ ที่ได้รับการฝึกฝนพัฒนา สามารถลดความเสียหายจาก การผลิตได้ สะท้อนถึงต้นทุน

ที่น้อยลงจากวัตถุดิบเสียหายน้อยลง นอกจากนี้ ยังสามารถสะท้อนภาพไปยัง ค่าจ้างแรงงานที่ผู้ประกอบการควรต้อง สร้างให้เกิดความคุ้มค่าสร้างความ ได้เปรียบจากต้นทุนแรงงานได้ เช่นเดียวกัน 4) Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การ บริหารจัดการ ขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบด้าน ต้นทุนจากการพัฒนา กิจกรรมสนับสนุน ด้าน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ถือเป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ผู้ประกอบการ เพราะเป็นหัวใจ ในการ เกี่ยวโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมเสริม ต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและ ตอบสนองต่อกันได้ อย่างเหมาะสม การ พัฒนาระบบการเงินให้มีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างความได้เปรียบในการสร้างความ แข็งแกร่งด้านต้นทุน ยกตัวอย่างเช่นการมี ระบบเบิกจ่ายวัตถุดิบที่มีความชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ช่วยให้ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ อย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา การมี ระบบการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน บุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมสามารถรับรู้ถึงทิศทางการ

บริหารต่างๆ และสามารถ ตอบสนองซึ่งกันและกันได้อย่างราบรื่น เป็นต้น การประยุกต์ใช้ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Linkage) ในปัจจุบันการสร้างคุณค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสามารถสร้างขึ้นบนห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจที่แตกต่างกันแต่สามารถเชื่อมโยงกันได้เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างมูลค่าที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

คุณลักษณะของValue Chain (ห่วงโซ่มูลค่า)	คุณลักษณะของSupply Chain (ห่วงโซ่อุปทาน)
มองในมุมมองผู้บริโภคโดยรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือตลาดและพยายามตอบโจทยความต้องการดังกล่าว	มองในมุมมองผู้ผลิตที่ต้องการประสิทธิภาพในการผลิตและต้องนำส่งถึงมือผู้บริโภค
เห็นการส่งผ่านของสินค้าหรือบริการทั้งกระบวนการหรือเห็นทุกจุด และรู้ว่าแต่ละขั้นตอนควรทำอะไรเพื่อจะสร้างคุณค่าให้เพิ่มมากขึ้น	เห็นว่าแต่ละขั้นตอนต้องผลิตอะไรหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการตามกำหนดไว้
ตัวอย่างของกระบวนการผลิตและขายไวน์ในขั้นตอนการปลูกองุ่นหากเป็น Value Chain จะคิดว่าควรปลูกองุ่นพันธุ์อะไรเพื่อให้ได้ไวน์รสชาติตามที่ลูกค้าต้องการ	ตัวอย่างของกระบวนการผลิตและขายไวน์ในขั้นตอนการปลูกองุ่นหากเป็น Supply Chainจะคิดว่าควรปลูกองุ่นปริมาณเท่าไรในแต่ละช่วงเพื่อการจำหน่ายที่เพียงพอ

กล่าวโดยสรุปคือ ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) จะเน้นการสร้างคุณค่าได้เปรียบทางด้านการค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งสามารถทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคพึงพอใจและยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆซึ่งแตกต่างจากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีแนวคิดเน้นในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอนตลอดจนการส่งต่อไปยังผู้บริโภค



ภาพที่ 4 คุณลักษณะของValue Chain (ห่วงโซ่มูลค่า)



ภาพที่ 5 คุณลักษณะของSupply Chain (ห่วงโซ่อุปทาน)

เอกสารอ้างอิง

คลังความรู้ ธุรกิจ. (2561). เข้าใจหลักกลยุทธ์การตลาดของ Michael E. Porter ในมุมมองแบบ เศรษฐศาสตร์. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564,<https://www.finnomena.com/investment-reader/michael-e-porter/>.

- _____. (2561). เข้าใจหลักกลยุทธ์การตลาดของ Michael E. Porter ในมุมมองแบบเศรษฐศาสตร์. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564, <https://www.finnomena.com/investment-reader/michael-e-porter/>.
- Anna Nagurney: Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits, Edward Elgar Publishing, 2006, ISBN 1-84542-916-8.
- Anandajayasekeram, P., & Gebremedhin, B. (2009). Integrating innovation systems perspective and value chain analysis in agricultural research for development: Implications and challenges (Vol. 16). ILRI (aka ILCA and ILRAD).
- _____. (2009). Integrating innovation systems perspective and value chain analysis in agricultural research for development: Implications and challenges (Vol. 16). ILRI (aka ILCA and ILRAD).
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management accounting research, 14**(1), 1-23.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management, 29*(1), 65-83.
- Michael E. Porter. (2021). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Management accounting research, Pages 39-40.
- _____. (2021). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Management accounting research, pp. 39-40.
- Michael E. Porter. (2021). หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน Understanding Michael Porter. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564, <https://>

- www.finnomena.com/investm
ent-reader/michael-e-porter/.
- Michael E. Porter. (2021). หลักคิดเรื่อง
กลยุทธ์และการแข่งขัน
Understanding Michael Porter.
วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้น
เมื่อ 20 กันยายน 2564, [https://
www.finnomena.com/investm
ent-reader/michael-e-porter/](https://www.finnomena.com/investm
ent-reader/michael-e-porter/).
- Rabelo, L., Eskandari, H., Shaalan, T.,
& Helal, M. (2007). Value chain
analysis using hybrid
simulation and AHP.
**International Journal of
Production Economics,**
105(2), 536-547.
- Rich, K. M., Ross, R. B., Baker, A. D., &
Negassa, A. (2011). Quantifying
value chain analysis in the
context of livestock systems in
developing countries. **Food
Policy, 36**(2), 214-222.
- Savino, M. M., Manzini, R., & Mazza,
A. (2015). Environmental and
economic assessment of fresh
fruit supply chain through
value chain analysis. A case
study in chestnuts industry.
- Production Planning &
Control, 26**(1), 1-18.
- Taylor, D. H. (2005). Value chain
analysis: an approach to
supply chain improvement in
agri-food chains. *International
Journal of Physical Distribution
& Logistics Management.*
- Anna Nagurney: Supply Chain
Network Economics: Dynamics
of Prices, Flows, and Profits,
Edward Elgar Publishing, 2006,
ISBN 1-84542-916-8.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C.
(2000). Issues in supply chain
management. **Industrial
marketing management,**
29(1), 65-83.
- Werner, H. (2013). Supply chain
management. Springer
Fachmedien Wiesbaden.