



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์นั้นมีไม่มากแม้แต่ในต่างประเทศ ในประเทศไทยยังหางานวิจัยนี้ไม่ได้เลย ดังนั้นการวิจัยจึงต้องหาข้อมูลและทฤษฎีอ้างอิงจากสาขาอื่นเป็นองค์ประกอบ และอาศัยข้อมูลและแนวคิดและทฤษฎีจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด อย่างน้อยที่สุดการทำกรวิจัยเรื่องนี้ ก็เพื่อจะเป็นตัวแบบในการเริ่มมีงานวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์เกิดขึ้น มีแนวคิดทางทฤษฎีมากมายทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เข้ามา เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ซึ่งจะเป็นทฤษฎีอ้างอิงและสนับสนุนในการทำงานวิจัยฉบับนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขันและโลจิสติกส์

ปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จทางกลยุทธ์อันแรก น่าจะอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับเงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องดำเนินการกับโอกาสที่มีอยู่และลดอุปสรรคลงหรือเปลี่ยนอุปสรรคนั้นให้เป็นโอกาส ปัจจัยประการที่สองน่าจะเป็นการที่กลยุทธ์ต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ภายในบริษัท คือต้องรู้จักใช้ทรัพยากรของบริษัทที่เป็นจุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกเหนือจากโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกแล้ว และปัจจัยสุดท้ายคือกลยุทธ์นั้นจะต้องนำมาปฏิบัติได้อย่างเกิดรูปธรรม (John A Pearce II & Richard B. Robinson, Jr., Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy of McGraw-Hill Irwin, 2003 : 123) ดังนั้นในการวิจัยจึงมุ่งประเด็นถึงการวิเคราะห์ไปสู่ทรัพยากรภายในบริษัทที่เป็นจุดแข็งในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

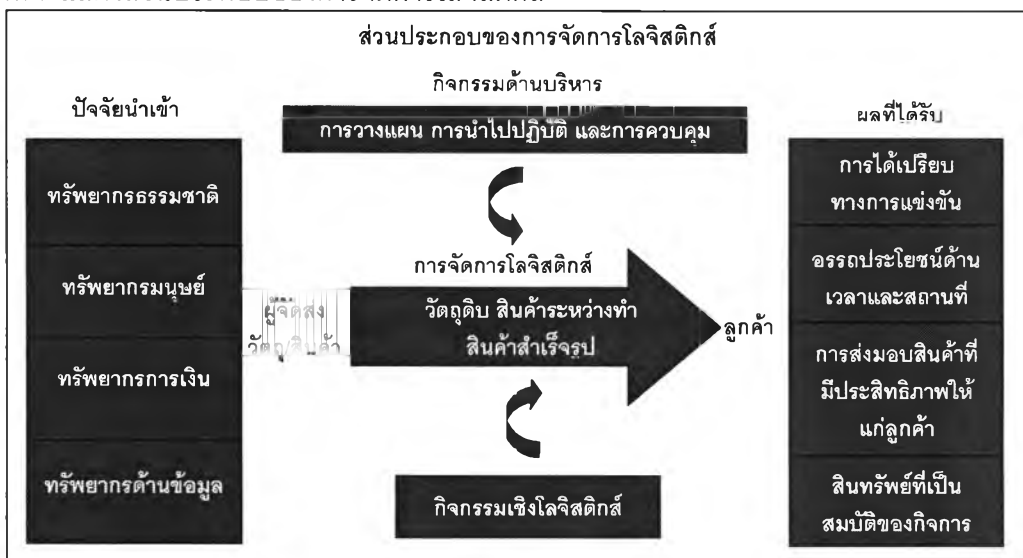
สำหรับงานวิจัยด้านโลจิสติกส์ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรภายในบริษัทนั้น ยังมีงานวิจัยจำนวนไม่มาก ความจำเป็นในการพัฒนาเกี่ยวกับทฤษฎีในโลจิสติกส์และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานท้าทายอย่างมาก (Stock 1990) โดยเฉพาะบทบาทเชิงกลยุทธ์ ในแง่ของโลจิสติกส์ (Mentzer and Kahn, 1995.; Stock, 1996) โลกทุกวันนี้มีแรงกดดันจากภายนอกอย่างมากไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม และเทคโนโลยีนั้น การบริหารโลจิสติกส์นั้นได้กลายมาเครื่องมือสำคัญเชิงกลยุทธ์อันหนึ่งสำหรับกิจการในปัจจุบันนี้ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในกิจการ (Bower sox et al., 1989, 1992 ;

Bowersox et al.,1995;Michigan State University Global Logistics Research Team, 1995 ; stalk et al.,1992)

เพราะฉะนั้นการยึดทฤษฎีและการพัฒนาทฤษฎีจากสาขาอื่นๆ มาประยุกต์จะเป็นประโยชน์อย่างมากและเป็นแนวทางในการพัฒนาทฤษฎีการบริหารกลยุทธ์เชิงโลจิสติกส์ขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Stock,1995) เมื่อเราพูดถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ในส่วนของโลจิสติกส์นั้นเรามักจะมองวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค จุดอ่อนจุดแข็งที่เรียกกันว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ทำให้เรามักจะคิดไปถึงทฤษฎีของ Micheal Porter ซึ่งทำให้ในหลายปีที่ผ่านมาได้ละเลย ไม่มีการพัฒนาทฤษฎีในการวิจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงโลจิสติกส์ให้เป็นของตัวมันเองขึ้น ทั้งที่งานวิจัยหรือกิจกรรมหรือการบริหารทั้งหลายที่ปรากฏเป็นหลักการเกิดขึ้นส่วนมากนั้นจะมีโลจิสติกส์เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอเป็นต้นว่า หลักการตลาดที่กล่าวถึงว่าปรัชญาการบริหารการตลาดที่ยึดติดอยู่กับ การบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรโดยการกำหนดความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมายและการส่งมอบความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหนือกว่าคู่แข่ง (Phillip Kotler and Gary Armstrong, Principles of Marketing, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1999 : 14) กิจกรรมที่จะประสบความสำเร็จในความพยายามด้านการตลาดที่กล่าวมานี้มีแนวคิดที่ว่า "สินค้าที่ตรงตามความต้องการลูกค้า" "ราคาที่พึงพอใจ" "มีการส่งเสริมการขายที่ถูกสถานการณ์" และ "ถูกต้องกับสถานที่" ซึ่งเป็นหลักการของ 4 พี ในหลักการของการตลาด โลจิสติกส์นั้นก็เข้ามามีส่วนทำให้สินค้านั้นไปสู่สถานที่นั้นได้ถูกต้องทันเวลา (James R. Stock & Douglas M. Lambert, 2001 : 6-7)

นอกจากหลักปรัชญาด้านการบริหารการตลาดแล้ว ยังมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร (Resource-Based Theory) ที่มักจะปรากฏอยู่ในงานวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา แต่กลับไม่มีหรือมีเป็นส่วนน้อยมากในวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวข้องระหว่างโลจิสติกส์กับทฤษฎีรูปแบบทรัพยากร ในกลยุทธ์ทางการทหาร การมีทรัพยากรที่เหนือกว่าคู่แข่งถือได้ว่ามีจุดแข็งซึ่งจะเป็นองค์ประกอบในการที่จะนำชัยชนะมาได้ หรือที่ Micheal Porter ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งนั่นเอง (John A Pearce II & Richard B.Robinson, Jr., Formulation, 2003 : 2-3, 122-123) เมื่อมาดูส่วนประกอบของการบริหารโลจิสติกส์ไม่ว่าจากหนังสือเล่มไหน หรือจากคานาซิลออฟ โลจิสติกส์แมนเนจเมนท์ (council of Logistic Management) ตามภาพที่ 7 ดังนี้

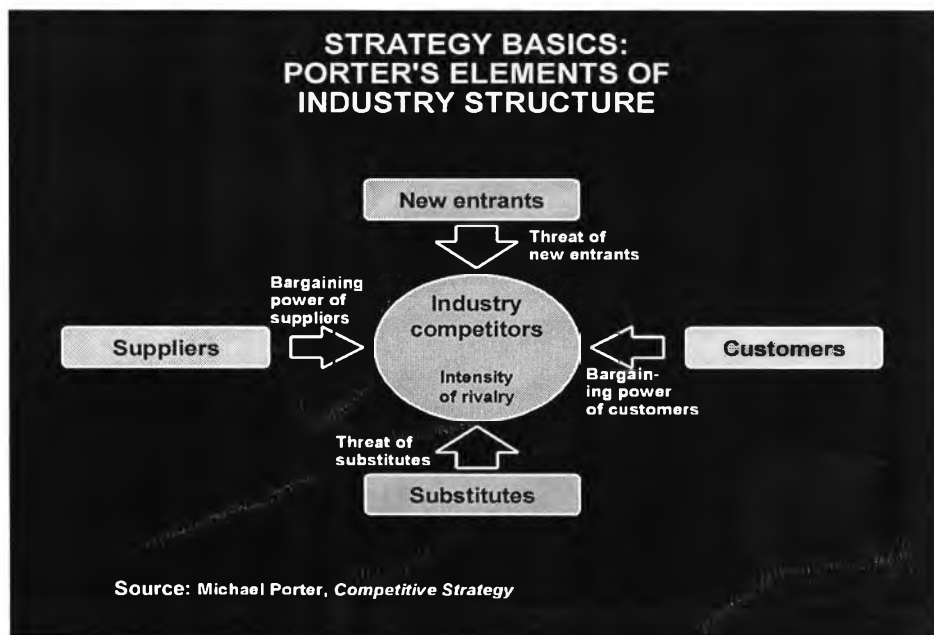
ภาพที่ 7 แสดงส่วนประกอบของการจัดการโลจิสติกส์



จากภาพที่ 7 มีความหมายหรือคำจำกัดความของการจัดการโลจิสติกส์ ตามองค์การการจัดการด้านโลจิสติกส์ว่า เป็น "กระบวนการในการวางแผน นำไปปฏิบัติ และควบคุม ในกิจกรรมเชิงโลจิสติกส์ ด้วยการนำปัจจัยนำเข้าพวกทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรด้านข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะเคลื่อนย้ายหรือจัดเก็บสินค้าและบริการ และสารสนเทศจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อันจะนำผลที่ได้รับคือการได้เปรียบทางการแข่งขัน การได้รับอรรถประโยชน์ด้านเวลาและสถานที่ การส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้า และการที่ได้สินทรัพย์ที่เป็นสมบัติของกิจการ" (James R.Stock & Douglas M.Lambert, 2001 : 2-3)

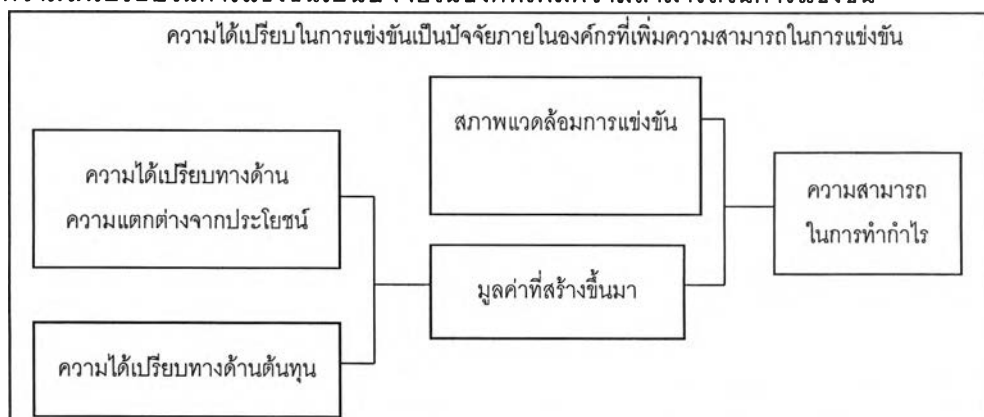
จะเห็นได้จากฝั่งด้านขวามือซึ่งผลที่ได้รับคือ "การได้เปรียบในการแข่งขัน" ในหนังสือเรื่องกลยุทธ์ในการแข่งขันของ Micheal Porter ได้อธิบายถึงเทคนิคการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่ง Porter ได้อธิบายถึงกิจการจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้อย่างไรในภาวะอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นก็คือการที่ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการนั้นรู้ว่าจะทำอย่างไร ในอันที่จะประเมินสถานภาพตำแหน่งในการแข่งขันของตัวเองหรือที่เรียกกันว่า "รู้เรา" และนำวิธีการต่างๆ มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งในการแข่งขันของตัวเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือ "ต้องรู้จักคู่แข่ง" หรือ "รู้เขา" สิ่งที่ไม่เคิล พอร์ตเตอร์ใช้คือ หลักการแรงกดดัน 5 อย่าง (5 forces) มาทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่งภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม และใช้หลักการของสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มาทำการวิเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อนจุดแข็งในการแข่งขัน

ภาพที่ 8 หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบของโครงสร้างอุตสาหกรรมของ Michael E.Porter (5 forces)



จากการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสกับอุปสรรคนั้น Micheal Porter ได้นำมาใช้วิเคราะห์เพื่อที่จะวางตำแหน่งตัวเองในการแข่งขันว่าจะเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ หรือว่าจะเป็นผู้สร้างความแตกต่าง หรือจะมุ่งประเด็นการสร้างความแตกต่างอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนตัวใดตัวหนึ่ง (Michael E.Porter,1985 : 4, 37-40) ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในเรื่องต้นทุนต่ำและความได้เปรียบทางด้านประโยชน์ หรือสร้างความแตกต่างมูลค่าของกิจการที่สร้างขึ้นมา สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและความสามารถในการ ทำกำไรของกิจการสามารถเขียนเป็นรูปอธิบายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหตุเป็นผลขึ้นได้ตามภาพที่ 9 ดังนี้

ภาพที่ 9 ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัจจัยในองค์กรที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

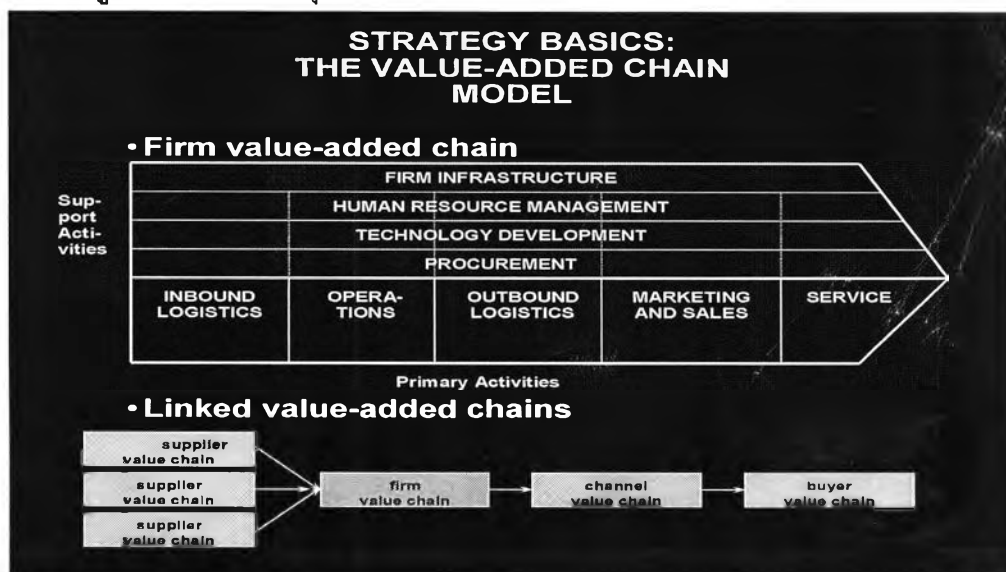


สำหรับการบริหารโลจิสติกส์นั้นก็สามารถทำให้เกิดความแตกต่างในแง่ของ
 อรรถประโยชน์ ด้านเวลาและอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ และยังมุ่งลดต้นทุนด้านการขนส่ง
 การจัดเก็บสินค้าคงคลังและคลังสินค้า และกระบวนการสั่งซื้อ (James R.Stock & Douglas M.
 Lambert, 2001 : 6-8)

สายโซ่แห่งคุณค่าและการจัดการโลจิสติกส์

นอกเหนือจาก Micheal Porter ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 อย่างแล้ว
 เขายังกล่าวเพิ่มอีกด้ยว่าการได้เปรียบในการแข่งขันนั้นไม่สามารถที่จะมองดูเพียงกิจการ
 ในภาพรวมทั้งหมด แต่ต้องดูจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์
 การผลิต การตลาด การส่งมอบสินค้า และกิจกรรมอื่นที่สนับสนุน แต่ละกิจกรรมนั้น
 มีส่วนช่วยเหลือหรือดำเนินการสอดคล้องกันอย่างไร เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนและการสร้าง
 ความแตกต่างขึ้น จากหลักการของ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ ได้มีการนำหลักการไปพัฒนาเป็นตัวแบบ
 ทางธุรกิจโดย บริษัทแมคคินซี (McKinsey and Company) ซึ่งสร้างแนวคิดที่ว่าหน้าที่ของธุรกิจ
 นั้นจะเริ่มตั้งแต่ การวิจัยและพัฒนา ตามมาด้วยการผลิต และตามมาด้วยการตลาด และช่องทาง
 จัดจำหน่ายไปสู่ลูกค้า ตามลำดับ และ Micheal Porter ได้นำหลักการนี้มาใช้ในการวิเคราะห์
 โครงสร้างของสายโซ่แห่งคุณค่าของธุรกิจขึ้นในเวลาต่อมา องค์กรทุกองค์จะประกอบไปด้วย
 กิจกรรมต่างๆ ที่สามารถสร้างค่าให้เกิดขึ้นรวมอยู่ในหน่วยทางธุรกิจ ที่องค์กรเรียกกันว่า “สายโซ่
 แห่งคุณค่า” ธุรกิจจึงพยายามให้ความสนใจต่อคุณค่าที่แต่ละกิจกรรมเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดย
 การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า กิจกรรมใดที่ไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ย่อมจะทำให้กิจกรรมนั้น
 แยกกับต้นทุนแก่ธุรกิจนั้นซึ่งองค์กรจะต้องกำจัดทิ้งไป กิจกรรมใดที่สร้างคุณค่าเพิ่ม องค์กรจะต้อง
 พยายามรักษาไว้หรือทำให้ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้นไป

ภาพที่ 10 รูปแบบสายโซ่แห่งคุณค่าของกิจการ



Micheal Porter กล่าวว่าทุกๆ กิจกรรมจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักคือ กิจกรรมหลักกับ กิจกรรมสนับสนุน สายโซ่แห่งคุณค่าของกิจการและแนวทางที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม คือ สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงอดีต กลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติต่อกลยุทธ์ และผลตอบแทนของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ระดับการสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าก็คือ การทำให้กิจกรรมของกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพิ่มคุณค่าขึ้น กิจกรรมทั้งหลายอาจจะมีลักษณะสายโซ่แห่งคุณค่าที่เหมือนกัน แต่ระดับการสร้างคุณค่าที่แตกต่างกันไปได้ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถเฉพาะ หรือแก่นความสามารถของกิจการนั้นๆ ที่จะสร้างให้เกิดความแตกต่างทั้งในด้านต้นทุน และผลิตภัณฑ์ และบริการ กิจกรรมหลักจะมีส่วนที่เป็นอินเบาว์โลจิสติกส์และเอาท์เบาว์โลจิสติกส์ เป็นส่วนประกอบอยู่ด้วย (Micheal, Porter, 1985 : 36-40)

- อินเบาว์โลจิสติกส์จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรับ และเก็บ และจัดการกับปัจจัยนำเข้าและผลิตภัณฑ์พวกวัตถุดิบ การจัดการโกดัง สินค้าคงคลัง หมายกำหนดการของการขนส่ง การส่งของคืนให้ผู้จัดส่ง

- เอาท์เบาว์โลจิสติกส์ จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและการกระจายสินค้าสำเร็จรูปไปยังผู้ซื้อ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การส่งมอบสินค้า กระบวนการสั่งซื้อ การจัดหมายกำหนดการส่งมอบ การดูแลสินค้าภายในโกดัง เป็นต้น

กิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้ง 2 ส่วนถ้าหากกระทำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดผลที่ได้รับคือ “การส่งมอบสินค้าที่ทันเวลา ถูกสถานที่ และราคาเหมาะสม ได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ลูกค้าอยากเป็นเจ้าของ” ซึ่งถ้าหากทำให้กิจกรรมเหล่านี้ให้แตกต่างไปจากคู่แข่งก็จะเป็นแหล่งในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้น กิจกรรมที่สามารถก่อเกิดคุณค่านั้นมีกำเนิดจากเหตุปัจจัยจำนวนหนึ่ง คือ

1. หน้าที่ที่เหมือนกัน แต่สามารถปฏิบัติให้เกิดแนวทางที่แตกต่างกันไป เช่น ความพอเหมาะพอเจาะของรายละเอียดของสินค้าและบริการ (Specification) สามารถทำให้เกิดคุณค่าจากการที่ทำให้สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพที่สูง หรือกระบวนการตรวจสอบมาตรฐานอย่างเข้มงวด 100% ในสินค้าสำเร็จรูปก่อนส่งมอบให้ลูกค้าก็อาจจะทำให้ลูกค้าได้รับของตามรายละเอียดที่ต้องการอย่างถูกต้อง ไม่ต้องเสียเวลาเปลี่ยนหรือทำใหม่

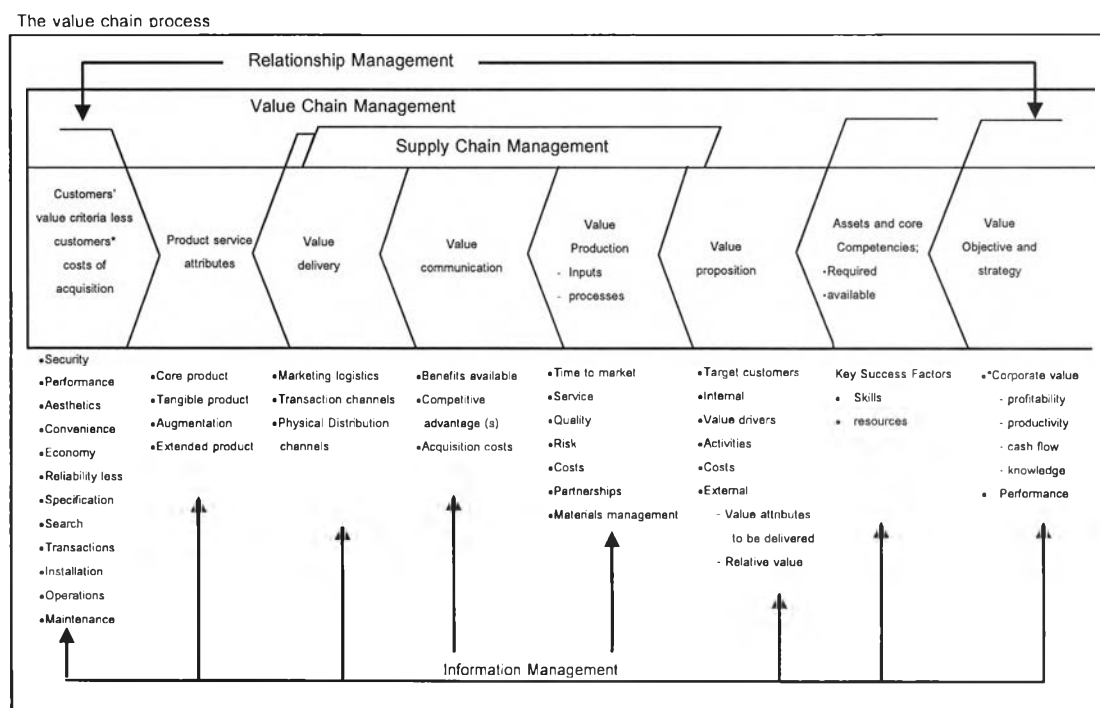
2. ต้นทุนหรือการปฏิบัติในกิจกรรมทางตรง สามารถได้รับการปรับปรุงโดยกิจกรรมทางอ้อม เช่น การมีหมายกำหนดการที่ดี จะลดการเดินทางของพนักงานขายหรือลดเวลาในการส่งมอบรถให้ลูกค้า

3. กิจกรรมใดที่ได้ปฏิบัติภายในกิจการให้เกิดการลดขั้นตอนความจำเป็นในการอธิบายหรือสาริตให้ดู เช่น การตรวจสอบเข้มงวด 100% สามารถลดต้นทุนการบริการลงได้

4. คุณภาพที่รับประกัน สามารถสร้างให้เกิดความแตกต่างกันขึ้น ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ใช้ในการผลิตอาจจะทำให้ไม่จำเป็นที่ต้องตรวจสอบคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป (Michael E. Porter, 1985 : 49-50)

สายโซ่แห่งคุณค่าเป็นกระบวนการธุรกิจ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้ปลายทาง และตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่มีส่วนได้เสียในกระบวนการธุรกิจนั้นๆ การบริหารสายโซ่อุปทานจะเป็นการบริหารที่มีส่วนเข้าไปสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจนั้นซึ่งเกิดจากการสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าให้ได้สูงสุด โดยดูที่ความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิภาพในการจัดการด้านโลจิสติกส์ ในตัวแบบสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจะเท่ากับบรรทัดฐานหรือเกณฑ์คุณค่าที่ลูกค้าคาดหวังหักด้วยต้นทุนต่างๆ ที่ลูกค้าจะต้องเสียไป คุณค่าที่ลูกค้าได้รับก็จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจการ (Key Success Factor) และเมื่อคำนึงถึงคุณค่าจากกิจการที่เกิดขึ้นจากการมีการจัดการด้านความสัมพันธ์ การจัดการด้านข้อมูล การวางตำแหน่งกลยุทธ์ที่มาจากจัดการด้านการบริหาร การผลิต ต้นทุน และโครงสร้างขององค์กรแล้ว สิ่งเหล่านี้จะทำให้บรรลุองค์ประกอบของคุณค่า (Value Proposition) เช่น คุณภาพที่สอดคล้อง ต้นทุนที่สอดคล้อง บริการที่สอดคล้อง ความยืดหยุ่น และการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งจะพบได้จากคุณสมบัติของสินค้าและบริการ (Product/Service Attribute) คุณค่าของกิจการ (Corporate Value) นั้นได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ความสามารถในการจัดการกระแสเงินสด และการจัดการด้านความรู้ขององค์กร (David Walter and Geoff Lancaster, 2000 : 160-162)

ภาพที่ 11 กระบวนการในสายโซ่แห่งคุณค่า



(David Walter and Geoff Lancaster, Implementing value strategy through the value chain, Management Decision, 2000 : 165)

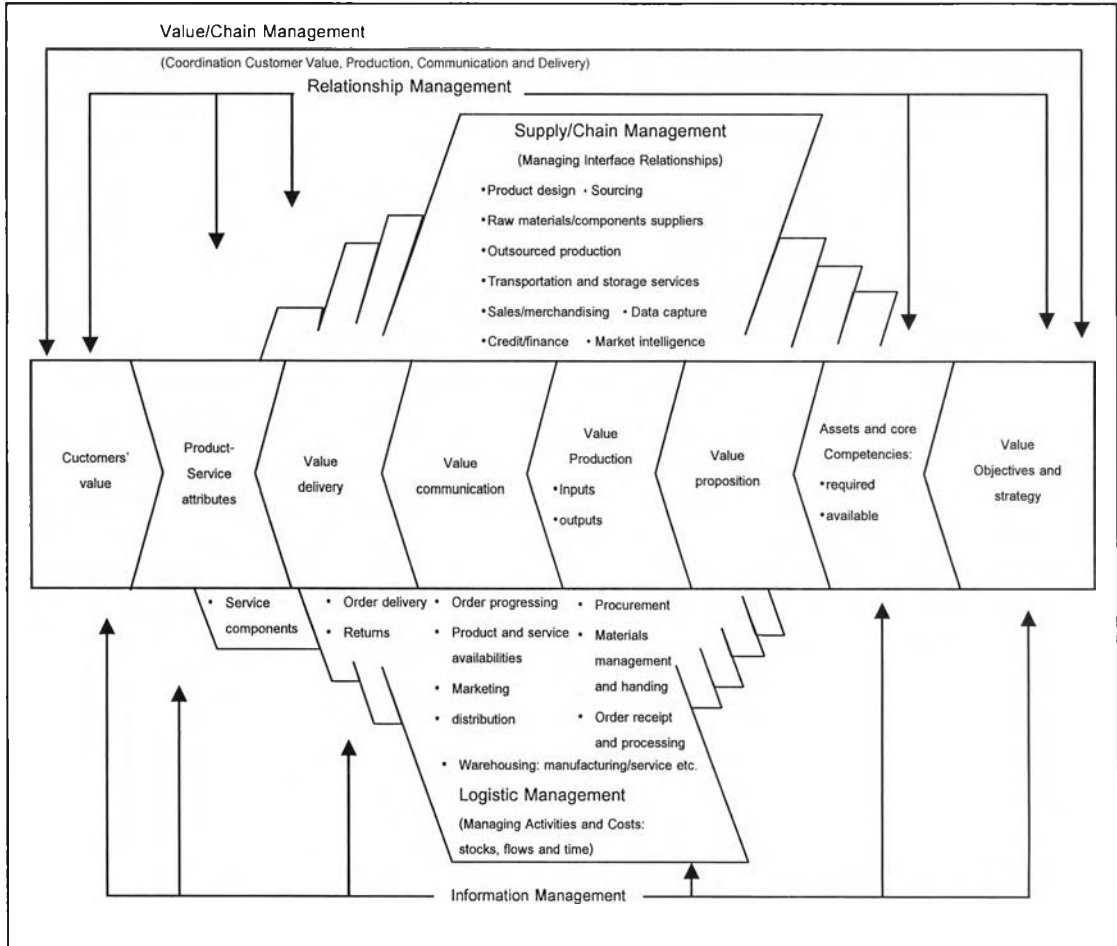
ภาพที่ 11 เป็นภาพกระบวนการของสายโซ่แห่งคุณค่า ในส่วนบรรทัดฐานคุณค่าลูกค้าที่เกิดจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ได้แก่ ความมั่นคง การใช้งาน ความสะดวกสบาย ประหยัด และน่าเชื่อถือ หักจกรายละเอียดหรือเกณฑ์การค้นหา การจัดการเรื่องรายละเอียด การติดตั้ง การผลิต บำรุงรักษา และของเสีย เป็นต้น การจัดการด้านข้อมูลด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นการลดเวลาในการทำงานลง ในอุตสาหกรรมรถยนต์ไม่ว่าจะเป็นค่ายไหนๆ ก็มีการพัฒนาการใช้การออกแบบโดยคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (computer-added Design, CAD) มาช่วยลดเวลาในการพัฒนาแบบและการผลิตรถยนต์ลง ส่วนภาพล่างจะเห็นความสัมพันธ์ของสายโซ่แห่งคุณค่า การจัดการด้านข้อมูล การจัดการด้านความสัมพันธ์ การจัดการด้านโลจิสติกส์ และการจัดการด้านโซ่อุปทาน แต่ละอันจะเกิดการสร้างสรรค์คุณค่าขึ้น กิจกรรมของการจัดการโซ่อุปทานและการจัดการด้านโลจิสติกส์จะสร้างคุณค่าได้ในช่วงไหนของกระบวนการธุรกิจหลัก มักจะเป็นคำถามเกิดขึ้นคือ

1. จะเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าหรือบริการจากการที่เคลื่อนสินค้าและบริการจากผู้จัดส่งไปสู่ลูกค้าจำนวนเท่าไร
2. และต้นทุนที่ผู้จัดส่งมีจำนวนเท่าไรในแต่ละระดับ
3. ใครเตรียมการบริการ และแต่ละหน้าที่ทำอะไรกันบ้าง

(John L. Gattorna, Handbook of Logistics & Distribution Management 4th edition, 2001 : 6)

ภาพที่ 12 การจัดการสายโซ่แห่งคุณค่า/โซ่อุปทาน/โลจิสติกส์

Value chain/supply chain/logistics management



(David Walter and Geoff Lancaster, Implementing value strategy through the value chain, Management Decision, 2000 : 177)

กิจกรรมของการจัดการโซ่อุปทานจะเกี่ยวกับคุณค่าด้านการส่งมอบสินค้า คุณค่าด้านการติดต่อ คุณค่าด้านการผลิต และวัตถุประสงค์แห่งคุณค่า คือ การจัดการให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการบริการลูกค้า การจัดการอุปสงค์ การจัดการคำสั่งซื้อ การจัดหา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และพาณิชย์กรรม ช่องทางย้อนกลับ และการวัดผลการดำเนินงาน ส่วนของการจัดการด้านโลจิสติกส์ คือ การบริการลูกค้า การพยากรณ์ความต้องการ การควบคุมสินค้าคงคลัง การยกขนวัสดุ กระบวนการสั่งซื้อ การให้การสนับสนุนอะไหล่และบริการ การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า การจัดซื้อจัดหา การบรรจุหีบห่อ การจัดการสินค้าคงคืน การทำลายและการนำกลับมาใช้ใหม่ การจราจรและขนส่ง คลังสินค้าและการเก็บรักษาสินค้า ทุกวันนี้โลจิสติกส์เข้ามามีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรมากขึ้น การประสานกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ทั้งหมดโดยตรงไปสู่

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเป็นสิ่งที่สนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับเป้าหมายที่จะบรรลุเตรียมอุดม (Jame R. Stock & Douglas M. Lambert, Strategic Logistics Management 4th ed. ,2001 : 3, 55)

อุตสาหกรรมรถยนต์นั้นมีการพัฒนาความก้าวหน้าในการสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าจากการจัดการด้านโซ่อุปทานและการจัดการด้านโลจิสติกส์มากกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ มีการพัฒนาแบบภาพรวมของอุตสาหกรรม ในต่างประเทศการใช้การจัดการโซ่อุปทานและการจัดการด้านโลจิสติกส์ในส่วนของอุตสาหกรรมรถยนต์ ได้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น ที่เห็นผลมากคือการโลจิสติกส์ด้านต้นน้ำ สำหรับในส่วนของโลจิสติกส์ด้านปลายน้ำ จะมีการพัฒนาในด้านการใช้ผู้จัดส่งบุคคลที่ 3 และการพัฒนาระบบการบริการลูกค้าและการขายรถยนต์โดยการใช้อินเตอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตมากขึ้น ในเมืองไทยการพัฒนาในส่วนของโลจิสติกส์ด้านปลายน้ำยังคงจำกัดอยู่แค่ส่วนการใช้ Third Parties Provider การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงผู้ผลิต คือ บริษัทแม่และตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการ ไปสู่ลูกค้ายังมีการพัฒนาน้อยมาก หลายแห่งยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ในการพัฒนาส่วนของโลจิสติกส์ด้านปลายน้ำดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 แต่ก็พยายามผลักดันให้ตัวแทนจำหน่ายมุ่งการพัฒนาการเป็นศูนย์บริการมาตรฐานซึ่งทำให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ต้องนำเงินมาลงทุนไปกับส่วนนี้เป็นจำนวนมาก ในที่สุดการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโปรแกรมด้านการจัดการศูนย์บริการยังคงมีการละเลยกันอยู่หลายแห่ง

ในภาพที่ 13 จะเป็นตัวแทนของสายโซ่แห่งคุณค่าของอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าคุณค่าลูกค้าอันเกิดจากการมีแบบที่ให้เลือกตามต้องการ ราคา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในส่วนของลักษณะและสมรรถภาพในการตอบสนองซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ บวกกับความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต เมื่อหักลบจากต้นทุนที่ลูกค้าเสียไป ย่อมจะเป็นปัจจัยของความสำเร็จของกิจการนั้น ซึ่งมาจากผลที่ได้ทำองค์ประกอบแห่งคุณค่าให้สมบูรณ์ สิ่งเหล่านี้ก็มาจากการวางตำแหน่งกลยุทธ์ อันที่จะต้องมีความสอดคล้องทางด้านจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านข้อมูล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การมีโครงสร้างองค์กร และการมีโครงสร้างการดำเนินงาน ที่เป็นไปตามมาตรฐาน ทรัพยากรและความสามารถคือสิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวในสิ่งนั้น คุณค่าและตัวขับเคลื่อนของต้นทุนจะได้แก่ เวลาที่เข้าตลาดก่อนซึ่งจะลดรอบระยะเวลา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการในส่วนของตัวแทนจำหน่าย ที่ต้องบริหารสินค้าคงคลัง บริหารการบริการ ข้อมูล และบริการธุรกิจ การบริการในมุมมองของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเลือกได้ตามต้องการในทันทีและมีต้นทุนการบริการที่ต่ำคุณภาพ ซึ่งจะเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการออกแบบและการผลิต การบริหารต้นทุน โดยการใช้อีที ควบคุมชื่อเสียงในมุมมองของตัวแทนจำหน่ายที่มองผู้ผลิตมีการออกแบบที่นำหน้า ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการผลิตและ

การสร้างคุณภาพให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นแก้ตัวแทนจำหน่าย ชื่อเสียงในมุมมองลูกค้าต่อตัวแทนจำหน่ายและผู้ผลิต ที่ได้มีการทดสอบแบบ ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูง มีกำลังซื้อสูงและมีการสนับสนุนการขาย ความเสี่ยงในมุมมองของตัวแทนจำหน่ายในเรื่องเทคโนโลยีที่ประสานเกี่ยวกับระบบรถยนต์และอะไหล่และบริการที่มีความก้าวล้ำนำสมัยหรือไม่ที่ผู้ผลิตได้จัดให้ ความเสี่ยงในมุมมองของลูกค้าที่มองเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดแบบที่ให้ความสะดวกสบายและเทคโนโลยีในการประเมินลูกค้า

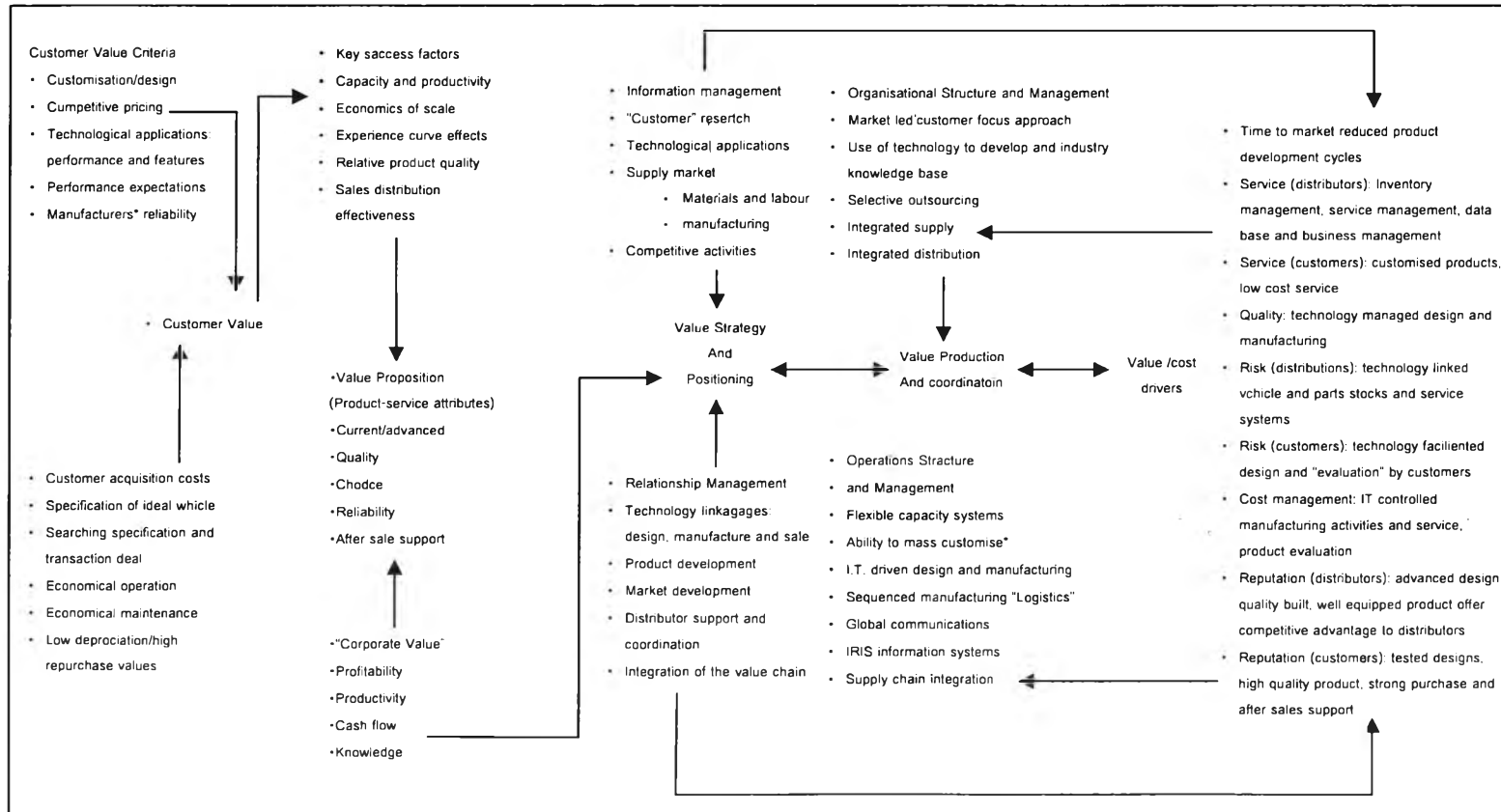
ภาพที่ 13 ตัวแบบสายโซ่แห่งคุณค่าในอุตสาหกรรมรถยนต์

David Waters and Geoff Lancaster

Implementing value strategy Litrough the value chain

Management Decision 38/3[2000] 160-178

An automotive industry value chain model



ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร

ในหนังสือเศรษฐศาสตร์ที่เป็นภาษาไทยหลายเล่ม จะหาความหมายของคำว่า "Resource - Based Theory" แทบจะไม่มีคนที่แปลเป็นคำไทยได้เลย มีแต่ของอาจารย์ ดร.สรยุทธ มีนะพันธ์ ที่เขียนไว้ในหนังสือ "เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ" ที่สามารถพบเห็นได้ โดยใช้คำ "Resource-Based View" เป็นภาษาไทยว่า "รูปแบบด้านทรัพยากร" (ดร.สรยุทธ มีนะพันธ์, 2003 : 679) ความหมายของมุมมองในรูปแบบด้านทรัพยากรของกิจการ ถูกเขียนขึ้นโดย Werner Felt Briger ในปี 1984 เป็นเอกสารที่ตีพิมพ์ขึ้นในวารสารการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Journal, 1984 : 171-174) เป็นเวลาที่ใกล้เคียงกับ Micheal Porter ได้เขียนเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันในปี 1985 แต่เอกสารฉบับนี้ของ Werner Felt กลับไม่ได้รับความสนใจจนล่วงมาอย่างน้อยมากกว่า 5 ปีขึ้นไปหลังจากที่เขาได้เขียนบทความฉบับนี้ จึงเริ่มได้รับความสนใจจากนักบริหารเชิงกลยุทธ์ เรื่อง การมองไปยังทรัพยากรขององค์กรนั้น ไม่ได้มีการเขียนปรากฏเพียงแต่ของ Werner Felt เท่านั้น แต่ยังมีเขียนขึ้นมาเป็นร้อยปีแล้ว ซึ่งถ้าหากตรวจสอบจากตำราพิชัยสงครามของซุนวู จะพบว่ามันมีความสอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ที่ซุนวูได้เขียนไว้บทหนึ่งที่กล่าวถึงการศึกษาถึงกำลังรบของข้าศึกและศึกษาที่กำลังรบของตัวเองคือเป็นการมองไปยังกำลังทรัพยากรของคู่แข่งและกำลังทรัพยากรขององค์กรนั่นเอง ตำราพิชัยสงครามของซุนวูมีการแปลมาเป็นภาษาอังกฤษและเทียบเคียงเชิงธุรกิจโดย Chow-Hou Wee (Chow-Hou Wee, Khai-Sheang Lee, Bambang Walujo Hidajat, Sun Tzu, War & Management, Addison-Wesley Publishing, 1996 : 2-3) คนไทยเรามักจะพูดติดปากว่า "รู้เขารู้เรา รบชนะ 100 ครั้ง" แต่วิธีการที่จะทำให้รู้เขาและรู้เรานั้นสำหรับนักวางกลยุทธ์ที่ดีเลิศทั้งหลายมักจะวิเคราะห์ให้ได้อย่างไม่ถ่วงแท้แล้วมองข้ามไปยังสินค้าหรือบริการเลย โดยไม่คำนึงให้มากในส่วนของทรัพยากรของกิจการว่าเป็นอาวุธในการสร้างกลยุทธ์ขึ้น (Werner felt, 1984) มักจะมองวิเคราะห์กันผิวเผิน แล้วจับเอาตัวสินค้าและบริการมาวางกลยุทธ์ในเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานเลย งานวิจัยอันนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการคิดในเชิงกลยุทธ์สำหรับโลจิสติกส์ แม้จะยังเป็นแนวคิดที่ยังไม่สมบูรณ์ 100% แต่ก็เป็นการจุดประกายให้มีการคิดถึงส่วนของสภาพแวดล้อม และส่วนของสภาพภายในกิจการ เสียก่อนที่มีนักคิดของไทยคนหนึ่งเรียกกันว่า "การวางแผนแบบผู้ชนะสิบทิศ" (Proactive Strategic Planning) (วีระวรุฒ มาฆะศรานนท์, การจัดทำแผนธุรกิจ, 2544 : 22) หลังจากทฤษฎีของ Michael Porter และของ Werner Felt Briger ก็มีการพัฒนาแนวคิดในทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรเพิ่มขึ้น นักจัดการเชิงกลยุทธ์อีกหลายท่านได้พัฒนาขยายความของทฤษฎีมากขึ้น หนึ่งในจำนวนนั้นได้เขียนงานวิจัยในเรื่องทรัพยากรที่แท้จริงในความสำเร็จของกิจการจะเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรเฉพาะของกิจการนั้นๆ (Conner, 1991; Olavarrieta, 1996) ตัวอย่างที่เห็นได้ เช่น บริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (Federal Express) และ ยูพีเอส (UPS) ที่ใช้ทรัพยากร

ด้านอินเทอร์เน็ตคอมพิวเตอร์ในการให้บริการแก่ลูกค้าด้านโลจิสติกส์ได้มากขึ้น ด้วยการประสานงานสินค้าและข้อมูลระหว่างลูกค้า ผู้ค้าปลีก และผู้จัดส่ง ให้มีประสิทธิภาพในการศึกษาเชิงสังเกตแสดงให้เห็นถึงว่าปัจจัยเฉพาะกิจการมีความสำคัญมากกว่าลักษณะสภาพแวดล้อม หรือลักษณะของอุตสาหกรรม เป็นการอธิบายถึงการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าของกิจการนั้น งานวิจัยนี้ได้ย้ำความน่าเชื่อถือแก่หลักการของทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรในแต่แรกๆ มากยิ่งขึ้น (Hansen & Wernefelt, 1989, Rumelt, 1991) การที่กิจการมีความสามารถในด้านโลจิสติกส์ก็มีส่วนในการทำให้กิจการนั้นมีการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าได้ (Michigan State University Global Logistics Research Team, 1995)

ในภาพที่ 14 จะเป็นวิวัฒนาการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร ตั้งแต่เริ่มเมื่อ 1917 งานศึกษาของ David Ricardo ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับว่าค่าตอบแทนต่อทรัพยากร เช่น ที่ดินในการปลูกข้าว รายได้จากการจำหน่าย ต้องมาแบ่งปันระหว่างค่าจ้างและแรงงานผลตอบแทนแก่เจ้าของที่ดิน ริคาร์โด ได้อธิบายสาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้น เกิดจากที่ดินแต่ละแปลงให้ผลผลิตที่มากน้อยต่างกัน ทำให้ที่ดินแต่ละแปลงมีอัตราค่าเช่าไม่เท่ากัน จากแนวคิดของ ริคาร์โด สรุปได้ว่าผู้ผลิตที่มีทรัพยากรที่ให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่าผู้อื่น จะได้รับผลตอบแทนสูงกว่า แม้ว่าผลผลิตจะมีราคาเท่ากันก็ตาม (David Ricardo, 1917 : 1-72) และในปี 1959 งานวิจัยของ Penrose กล่าวถึงเรื่องกิจการจะมีกลุ่มของทรัพยากร (Bundles of resources) การเติบโตของกิจการอาศัยทรัพยากรของกิจการและถูกจำกัดโดยการจัดการกับทรัพยากรนั้น และยังคงของ Rumelt ในปี 1984 ได้กล่าวสนับสนุนว่าทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ของกิจการจะต้องประกอบไปด้วยแนวคิดที่ว่ากิจการเป็นกลุ่มทรัพยากร และสำหรับงานวิจัยของ Barney and Day ได้กล่าวถึงกลุ่มทรัพยากรมีลักษณะปัจจัยตลาดเพื่อที่จะทำรายได้ให้แก่กิจการ (Barney 1986a, Day 1994) ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นโครงร่างความสามารถของการได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ความแตกต่างระหว่างความสามารถจากนอกสู่ในและจากในสู่นอกองค์กรที่ขับเคลื่อนตลาด จะเป็นการสร้างความสามารถจากนอกสู่ในได้ดีกว่าโดยเฉพาะการเชื่อมโยงลูกค้า สิ่งนี้จะมีอิทธิพลต่อผลตอบแทนขององค์กร ความสามารถเชิงโลจิสติกส์และความสามารถในการบรรลุคำสั่งซื้อของลูกค้ารวมอยู่ในโครงร่างเหล่านี้ด้วย

การที่กิจการจะได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็นในมุมมองของรูปแบบด้านทรัพยากรคือ มีการปฏิบัติที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีลักษณะและแบบของทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์จากการมีการจัดการที่สอดคล้อง

ภาพที่ 14 แสดงวิวัฒนาการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร

Authors (year)	Major contribution
Penrose (1959)	Firms as bundle of resources, firm's growth based on firm's resources and limited by management resources
Lippman and Rumelt (1982)	Causal ambiguity as a key requisite to superior performance
Wernerfelt (1984)	Firms as bundles of resources
Rumelt (1984)	Strategic theory of the firm based on the idea of firms as resource bundles
Barney (1986a)	Characteristics of the factors market determine possibilities for a firm to earn rents
Rumelt (1987)	Firms as rent-seekers. The importance of isolating mechanisms to earn rent
Rumelt (1987), Dierickx and Cool (1989)	Summary article on imitability barriers (e.g. causal ambiguity and isolating mechanisms like asset interconnectedness, asset stock efficiencies, etc.) that impede (or make very costly) imitation from other competitors
Day and Wensley (1988), Aaker (1989)	Strategic formulation models that have firm resources as the central concept and as the sources of sustainable competitive advantage
Grant (1991), Wernerfelt (1989)	
Prahalad and Hamel (1990)	Core-competences as the drivers of corporate strategy and diversification Business should exploit and leverage core competences. Corporations should diversify in related businesses which can make use and enhance the core competences of the organization
Hansen and Wernerfelt (1989), Rumelt (1991)	Empirical studies that support the hypothesis that firm-specific resources or organizational factors are more important than industry variables for explaining firm superior performance
Barney (1991)	Key strategic for resources can be sources of SCA if they are scarce, difficult to imitate, non-substitutable, and valuable
Conner (1991)	Comparison of the resource-based theory of the firm with other strategy approaches derived from economics, Clarification of assumptions of the resource-based theory and its implication for rent-earning strategies
Peteraf (1993)	An integrative resource-based framework of SCA. Proposes that firms obtain superior performance, by earning rents from scarce and efficient resources and/or from market power in the product markets
Day (1994)	Capabilities framework of SCA. Distinguish between outside-in, spanning and inside-out capabilities. Suggests that market-driven organizations possess better outside-in capabilities, particularly market-sensing and customer linking, which influence the rest of the organization. Logistics and customer-order fulfillment capabilities are included in the framework
Collis and Montgomery (1995), Barney (1995)	Most recent managerially-oriented reviews of the RBT theory of the firm
Collis and Montgomery (1995)	Edited book examining the linkages between resource-based theory of the firm and evolutionary approaches

มีงานวิจัยที่พยายามวัดความสำคัญของผลกระทบในการแข่งขันของธุรกิจที่วิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างความสามารถที่เป็นส่วนประกอบและความสามารถที่เป็นโครงสร้างหลักภายใต้สภาพเงื่อนไขจำกัดหลายประการ (Henderson, Rebecca, Cockbum, Lain, 1994) สำหรับรูปแบบด้านทรัพยากรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะอยู่ภายใต้เงื่อนไข คือทรัพยากรที่มีความเหนือชั้น รู้ข้อจำกัด หรือจุดอ่อนในอดีต ในการแข่งขัน รู้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม และรู้ถึงข้อจำกัดหรือจุดอ่อน ในปัจจุบันก่อนแข่งขัน รูปแบบด้านทรัพยากรจะช่วยผู้จัดการในการแยกแยะความแตกต่างระหว่างทรัพยากรที่สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับทรัพยากรที่สร้างคุณค่า

น้อยกว่า รูปแบบด้านทรัพยากรยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ เกณฑ์ของสินทรัพย์ และต้นทุนในการทำธุรกิจ (Peteraf, Margaret A, 1993) สำหรับ Oliver Christine กล่าวถึงกระบวนการเลือกทรัพยากรจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างความแตกต่างแก่กิจการให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการขึ้นกับความสามารถในการบริหารการตัดสินใจภายใต้สภาพแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ วัฒนธรรมภายใน อิทธิพลจากรัฐฯ สังคม และความสัมพันธ์ทางสังคมที่กำหนดพฤติกรรมทางเศรษฐกิจ (Oliver, Christine, 1997) รูปแบบความรู้ที่แต่ละบริษัทนำมาใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจจะมีผลต่อรูปแบบขององค์กรได้ การพิจารณารูปแบบความรู้สามารถทำให้หลีกเลี่ยงโอกาสทางธุรกิจได้ก่อนคนอื่น กิจการจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา (Conner, Kathleen R; Prahalad, CK, 1996) ส่วนเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีงานวิจัยของ Koch กล่าวถึงการปรับปรุงด้านผลผลิตแรงงาน ผลกระทบเชิงบวก ในผลผลิตแรงงานถูกพบเห็นได้ในองค์กรที่มีระบบการวางแผน การจัดจ้าง มีกลยุทธ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ซับซ้อนมาก ผลเหล่านี้จะอยู่ในองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรทุนอย่างเข้มงวด (Koch, Marianne j; McGrath, Rita Gunther, 1996) นอกจากนั้นยังมี Lando ได้ศึกษาศักยภาพของระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะสามารถสนับสนุนหรือยับยั้งการพัฒนาและการใช้ความสามารถแห่งองค์กร ความสามารถในการจัดการ รูปแบบปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรเปลี่ยนสภาพ และรูปแบบผลที่ได้รับ สิ่งเหล่านี้ถูกอนุมานว่าเป็นผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้สำหรับกิจการ (Lando, Augstine A; Wilson, Mary C., 1994) ส่วน Maijoor ได้ทดสอบเชิงเหตุผลถึงทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร มุมมองรูปแบบด้านทรัพยากรของกิจการเป็นทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ค้นหาจุดเด่นที่มีเอกลักษณ์ในทรัพยากร ที่อาจทำให้กิจการนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Maijoor, Steven; Van Witteloostuijn, Arjen, 1996)

รูปแบบด้านทรัพยากรและความได้เปรียบในการแข่งขัน

ได้กล่าวในชั้นทฤษฎีก่อนหน้านั้นแล้วว่าส่วนประกอบจำเป็นสำหรับรูปแบบทรัพยากรที่ช่วยได้เปรียบในการแข่งขันนั้นจะประกอบไปด้วย 3 อย่างคือ

1. การได้เปรียบในการแข่งขันและการปฏิบัติที่เหนือกว่า แม้จะมีเรื่องเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันปรากฏขึ้นอย่างมากมาย แต่ความหมายที่ชัดเจนกลับหาได้ยาก และบ่อยครั้งจะถูกใช้แทนซึ่งกันและกันกับคำว่าความสามารถเฉพาะ (Day and Wensley, 1988) การเข้าใจในหลักการความได้เปรียบในการแข่งขันต้องวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบที่เป็นองค์ประกอบหลัก "ความได้เปรียบ" คือหลักการที่สัมพันธ์ (Hu, 1995; Kay, 1993) มันมี

ความหมายขึ้นเมื่อใดที่เปรียบเทียบกับแก่นแท้ของอีกบริษัทหนึ่ง ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือความได้เปรียบที่กิจการหนึ่งมีเหนือคู่แข่งหรือกลุ่มของคู่แข่งในตลาดที่กำหนด ในกลุ่มกลยุทธ์และอุตสาหกรรมที่กำหนด (Kay, 1993) กิจการใดอาจจะมีความได้เปรียบเหนือกิจการอีกอัน เช่น ระบบการผลิตที่เหนือกว่า ระดับค่าจ้างที่ต่ำกว่า หรือความสามารถในการส่งมอบบริการแก่ลูกค้าที่เหนือกว่า แต่สิ่งเหล่านี้จะต้องอยู่ในรูปที่เป็นระดับคุณค่าที่ลูกค้าสามารถได้รับ (Coyne, 1986) ตำแหน่งความได้เปรียบที่อยู่ในตลาดและการที่กิจการคำนึงถึงการสร้างความแตกต่างหรือมีต้นทุนที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าต่ำ (Porter, 1985) หรือทั้งสองอย่าง (Gilbert and Strebel, 1989) มากกว่าอีกกิจการหนึ่งในตลาดที่กำหนดนั้น คำถามที่เกิดขึ้นกับนักวิจัยคือแล้วความได้เปรียบนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ การยั่งยืนไม่ได้กล่าวอ้างถึงระยะเวลาและไม่ได้หมายความว่าความได้เปรียบจะอยู่ทนทานอย่างไม่มีสิ้นสุด แต่มันขึ้นกับความเป็นไปได้และระดับของการแข่งขันซ้ำแล้วซ้ำเล่า อุตสาหกรรมอย่างเช่น การบริการทางการเงิน เป็นตัวอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ว่าการได้เปรียบแบบยั่งยืนนั้นยากที่จะบรรลุถึงได้และการแข่งขันจะมีการลอกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว (Bhide, 1986) การที่จะบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถคาดว่ามันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เหนือกว่าที่สามารถวัดได้ในรูปแบบทั่วไป เช่น ส่วนแบ่งตลาด และการทำกำไร (Bharadwaj et al. 1993)

2. ลักษณะของทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ อาจจะมีจำนวนของทรัพยากรในกิจการอยู่หลายประเภท แต่จากมุมมองทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรทำให้เราทราบว่าทรัพยากรไม่ทั้งหมดทุกตัวจะมีความสำคัญเท่ากันหรือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นสิ่งที่น่าสนใจคือควรมุ่งศึกษาถึงลักษณะของทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบว่ามีอะไรบ้าง Barney 1991 เสนอว่าทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบต้องอยู่ในสภาพ 4 อย่างด้วยกันคือ มีคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทน แต่การศึกษาภายหลังในปี 1994 Barney ได้รวมสภาพไม่สามารถทดแทนได้เข้าไปเป็นกรณีพิเศษของเลียนแบบได้ยาก (Olavarrieta, S. And Ellinger, A.E., Resource-based theory and strategic logistics research, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management vol. 27 no. 9-10 : 1997 : 566) เพราะว่าสภาพไม่สามารถทดแทนต้องเข้าใจเสียก่อนว่าทรัพยากรที่จะทดแทนกันได้ต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ไม่ตัดเทียมกันและทั้งหาได้ไม่ยากและเลียนแบบได้เสียก่อน (Barney, 1991) อีกทั้งสภาพที่ไม่สามารถทดแทนได้ต้องเป็นความสามารถที่ไม่มีความตัดเทียมกันเชิงกลยุทธ์เช่น ความสามารถที่ไม่ปรากฏแก่คู่แข่ง ความรู้เฉพาะของกิจการนั้น ๆ และความสัมพันธ์ในการทำงานบนรากฐานความเชื่อใจระหว่างผู้จัดการและพนักงานได้บังคับบัญชา (Micheal A., Hitt, R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson: Power Point Presentation of The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competence in Chapter 3)

ส่วนของแกรนท์ (Grant, 1991) ได้ให้เหตุผลว่าระดับของความคงทนถาวร ความโปร่งใส การโอนกรรมสิทธิ์การลอกทำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ ในขณะที่ Collis and Montgomery (Collis and Montgomery, 1995) เสนอว่าทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบอยู่ใน 5 สภาพคือ เลียนแบบได้ยาก คงทนถาวร ความเหมาะสม ความยั่งยืน และ ความเหนือชั้นในการแข่งขัน แต่สำหรับความเห็นในนี้จะอ้างถึงสิ่งที่ได้เขียนมาแต่แรกว่าคุณค่าแก่ลูกค้าเป็นองค์ประกอบจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะฉะนั้นทรัพยากรที่เป็นแหล่งที่มีศักยภาพในความได้เปรียบในการแข่งขันมันจะต้องมีคุณค่าหรือสามารถทำการสรรสร้างคุณค่าขึ้นได้ มันจะต้องทำให้กิจการสามารถคิดถึงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Barney, 1991) ดังนั้นกิจการอาจมีสภาพเงื่อนไขตัวอื่น แต่ถ้าหากพวกมันไม่สรรสร้างคุณค่าขึ้น พวกมันก็ไม่มีศักยภาพในการได้เปรียบ ความไม่สามารถในการเลียนแบบความสามารถของทรัพยากรก็เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นอีกตัวหนึ่งในมุมมองรูปแบบทรัพยากร เช่น ความสามารถด้านเทคนิคและความซับซ้อนในตัวเทคนิค และมันจะต้องทดแทนได้ยากคือหาได้ยาก

3. แบบของทรัพยากรที่สรรสร้างความสำเร็จได้เปรียบ ปัญหาของการพัฒนามุมมองรูปแบบด้านทรัพยากรจะอยู่ที่การที่นักวิจัยใช้ชื่อทรัพยากรแต่ละอย่างที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความหมายที่เหมือนกัน ทำให้เกิดความสับสนในการวิจัย อย่างเช่น ความสามารถ บางคนเรียกว่า แก่นความสามารถ บางคนเรียกว่าความสามารถเฉพาะ บางครั้งใช้คำว่าความสามารถร่วมกันกับคำว่าทักษะ ดังนั้นจึงรวบรวมคำจากนักวิจัยทั้งหลายดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงกลุ่มของทรัพยากรของกิจการ

ผู้แต่ง	กลุ่มของทรัพยากรของกิจการ		
	สินทรัพย์ที่สัมผัสได้	สินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้	ความสามารถ
Wernerfelt(1989)	สินทรัพย์ถาวร	พิมพ์เขียว	วัฒนธรรม
Hall (1992)		สินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้	ความสามารถที่สัมผัสไม่ได้
Hall (1993)		สินทรัพย์	ความสามารถ
Prahalad and Hamel(1990)			แก่นความสามารถ
Itami(1987)			สินทรัพย์ที่มองไม่เห็น
Amit and Schoemaker(1993)			สินค้าระหว่างการผลิต
Selznick(1957);Hitt&Ireland (1985)			ความสามารถเฉพาะ
Hofer and Schendel (1978)			
Irvin and Michaels (1989)			แก่นทักษะ

กิจการเป็นกลุ่มของทรัพยากร

ตามทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร กิจการเป็นเหมือนกลุ่มของทรัพยากร ทรัพยากรของกิจการรวมถึงปัจจัยนำเข้าทั้งหมดที่ช่วยให้กิจการดำเนินงาน และสนับสนุนต่อกิจกรรม (Olavarrieta, 1996) ทรัพยากรของกิจการสามารถอยู่ในรูปตามตารางข้างบนที่เสนอไป และพวกมันอาจจะได้รับการพัฒนาภายในกิจการ หรือได้รับมาจากภายนอกตลาดที่กิจการนั้นอยู่ ความแตกต่างของทรัพยากรแต่ละตัวได้เสนอเป็นวรรณกรรมปริทัศน์ โดยมีนักวิจัยหลายคนได้ให้ความหมายดังนี้

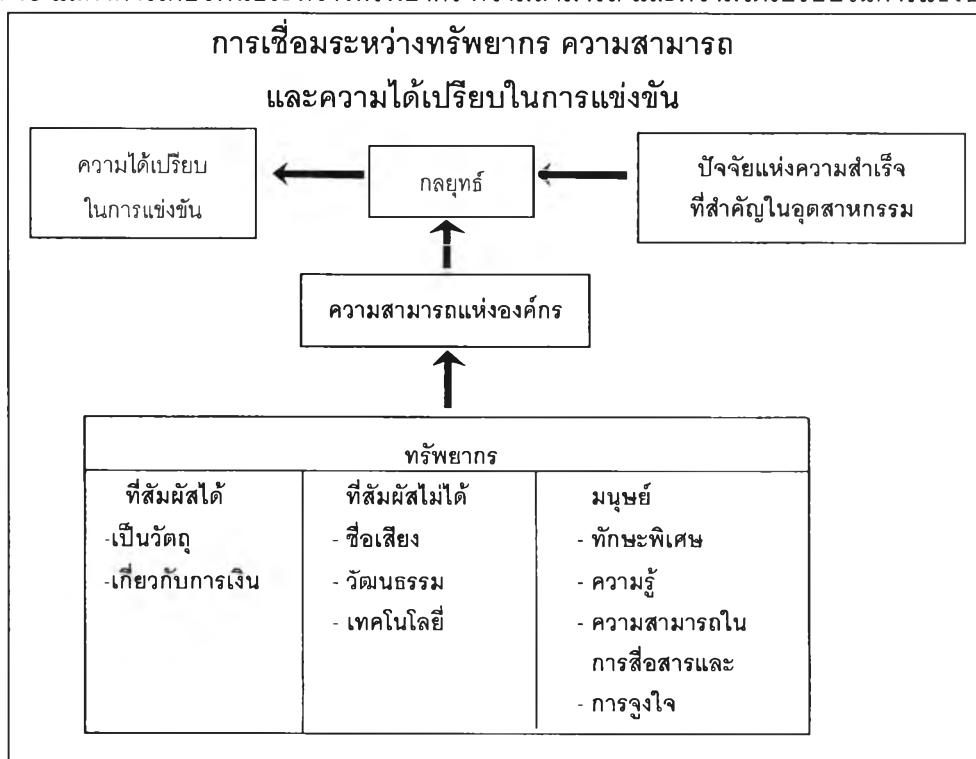
1. ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรจำพวกทั่วไปที่สามารถได้รับมาจากตลาดที่กิจการนั้นอยู่ ปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์รวมถึงปัจจัยด้านพวกวัตถุดิบ (เช่น รถบรรทุก โกดัง อุปกรณ์ภายในโกดัง วัสดุบรรจุภัณฑ์ สินค้าคงคลัง) และ ทักษะดิบ (raw skill) เช่น ทักษะการบรรทุกและขนถ่าย ทักษะการขับรถ ทักษะของการจัดหีบ ทักษะด้านการทำงานคอมพิวเตอร์ ทักษะในด้านการให้บริการซ่อมของช่างเทคนิคในศูนย์บริการรถยนต์ เมื่อนำมาใช้ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ได้กลายเป็นส่วนของสินทรัพย์และความสามารถ ที่มีส่วนช่วยให้เกิดผลในทางตรงแก่กิจการ

2. สินทรัพย์คือสต็อกของปัจจัยที่หาได้ที่มีความเป็นเจ้าของหรือถูกควบคุมโดยกิจการ (Amit and Schoemaker, 1993; Dierickx and Cool, 1989) สินทรัพย์สามารถก่อเกิดเพิ่มพูนด้วยกระบวนการสั่งสมสินทรัพย์นั้น สินทรัพย์ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์และนำผลตอบแทนที่เป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มพูนขึ้นมาลงทุนใหม่ตลอดเวลา สินทรัพย์สามารถอยู่ในรูปที่เป็นสินทรัพย์ที่สัมผัสได้ (Bogaert et al., 1994) เช่น พวกที่ดิน เครื่องจักร อุปกรณ์ โรงงาน สินค้าทุน สต็อก เจ้าหนี้ และเงินฝาก ตัวอย่างสินทรัพย์ที่สัมผัสได้ทางโลจิสติกส์คือ โกดัง เครื่องบิน เรือ รถบรรทุก ศูนย์บริการ ระบบทางรถไฟ เทคโนโลยีการสื่อสาร จัดเส้นทางโดยอาศัยดาวเทียมและเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือที่เรียกกันว่า อีดีไอ และยังมีสินทรัพย์อีกพวกหนึ่งคือสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา อย่างเครื่องหมายการค้า และสิทธิบัตร ตรายี่ห้อ และชื่อเสียงบริษัท และความรู้ในการสร้างสรรค์

3. ความสามารถเป็นกลุ่มที่มีความซับซ้อนเชิงทักษะของสินทรัพย์ ความสามารถเป็นความรู้ที่สั่งสมจากการปฏิบัติผ่านกระบวนการภายในองค์กรที่ทำให้กิจการประสานกิจกรรมต่างๆ และทำการใช้ทรัพยากรของกิจการเหล่านั้น (Amit and Schoemaker, 1993; Day, 1994; Schulze, 1994) เช่น ระบบการกระจายสินค้าของวอลมาร์ท (Day, 1994; Stalk et al., 1992) ตัวอย่างอื่นเช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดส่ง ความสามารถทางเทคโนโลยี ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการตัวใหม่ ความสามารถในการส่งมอบที่รวดเร็ว และความสามารถในการบรรลุคำสั่งซื้อ

ความแตกต่างของสินทรัพย์และความสามารถนั้น สินทรัพย์จะเกี่ยวกับ “การมี” ส่วนความสามารถจะเกี่ยวกับ “การทำ” (Bogaert et al., 1994) นอกเหนือจากนั้นความสามารถยังเป็นทรัพยากรที่อยู่ในรูปแบบความรู้ที่รวมทั้งการกระทำและรับรู้ได้ (Day, 1994; Kalent et al., 1991) พื้นฐานความรู้ของความสามารถทำให้ความสามารถเป็นสิ่งเฉพาะที่เกิดในกิจการ และมีความซับซ้อนและเป็นระบบ ความสามารถจะอยู่ในตัวบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ความสามารถแตกต่างจากทรัพย์สินอื่นคือมันจะเพิ่มพูนเมื่อได้ใช้ (Nelson, 1991) ยิ่งความสามารถถูกใช้มากยิ่งมีความซับซ้อนและยุ่งยากที่จะเลียนแบบได้ยากมากขึ้น ในเชิงโลจิสติกส์ ระบบกระจายสินค้าเป็นระบบที่ต้องอาศัยความสามารถเป็นพิเศษ (Lambert and Stock, 1993) ในศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ของตัวแทนจำหน่าย เช่น ความสามารถในการบรรลุการบริการรวดเร็ว ความสามารถของช่างเทคนิคซ่อม และประสบการณ์ที่ซ้ำของ ความสามารถในการจัดการสินค้าคงคลัง พวกอะไหล่รถยนต์ และความสามารถในการใช้ทรัพยากรภายในศูนย์บริการ โดยดูจากอัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization Rate) เป็นต้น

ภาพที่ 15 แสดงการเกี่ยวพันระหว่างทรัพยากร ความสามารถ และความได้เปรียบในการแข่งขัน



กิจการเป็นนักค้นหาผลตอบแทน

นอกเหนือจากทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของกิจการแล้ว ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรยังมุ่งประเด็นในเรื่องค่าตอบแทนที่ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแปลงลงเป็นการปฏิบัติที่เหนือกว่า

อย่างยั่งยืนได้ จะมี 2 แบบในคำตอบแทน คือในรูปของคำตอบทางเศรษฐศาสตร์และคำตอบแทนจากการผูกขาด (Peteraf, 1993) คำว่าคำตอบแทนเป็นคำที่ David Ricardo ใช้คำว่าค่าเช่า (Rent) ตามที่ได้อธิบายในข้างต้นแล้ว คำตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์หมายความว่าส่วนเกินของผลตอบแทนต่อทรัพยากรรวมทั้งต้นทุนเสียโอกาส หรืออีกความหมายหนึ่งคือส่วนเกินของผลตอบแทนที่มีผลมาจากความแตกต่างในการใช้ทรัพยากรที่คล้ายกันอย่างมีประสิทธิภาพ **ทางโลจิสติกส์ความพยายามใช้อุปกรณ์ให้ได้สูงสุดเป็นแบบของคำตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ที่กล่าวมา** สำหรับคำตอบแทนจากการผูกขาดจะมีผลมาจากความจำกัดในผลได้ที่เกิดจะเป็นความหายากของทรัพยากรวัสดุที่รับช่วงกันมาไม่ว่าถาวรหรือชั่วคราว (Klein et al., 1978; Peteraf, 1993) กิจกรรมได้รับคำตอบแทนจากการที่ไม่มีการแข่งขันแทนที่จะจากทรัพยากรเฉพาะหรือทรัพยากรที่มีคุณค่า การปฏิบัติที่เหนือกว่านั้นจะต้องได้รับคำตอบแทนทั้งสองแบบที่เสนอมา (Peteraf, 1993 ; Winter, 1995) สิ่งนี้ย่อมาหมายความว่ากิจกรรมใดๆ จะมีการปฏิบัติที่เหนือกว่าได้เพราะมันเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและเพราะทรัพยากรนั้นมีกำลังอำนาจทางการตลาดที่เหนือกว่า

ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรพิจารณากิจการเป็นนักค้นหาคำตอบแทนแทนที่จะเป็นกิจการที่ทำกำไรให้สูงสุด (Rumelt, 1987; Teece, 1990) คือมองระยะยาวมากกว่ามองระยะสั้น พฤติกรรมเป็นนักค้นหาคำตอบแทนจะเน้นบทบาทของความเป็นเจ้าของกิจการและความมีนวัตกรรมในองค์กร กิจการจะค้นหาโอกาสใหม่ตลอดเวลาแทนที่จะพอใจกับเพียงกำไรที่มาจากรายได้ตามปรกติ การมองผลตอบแทนระยะยาวจะทำให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ผลตอบแทนที่เห็นปรากฏจะอยู่ในรูป เช่น อัตราการเติบโต และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งสามารถเป็นตัววัดถึงกิจการนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้อย่างไร

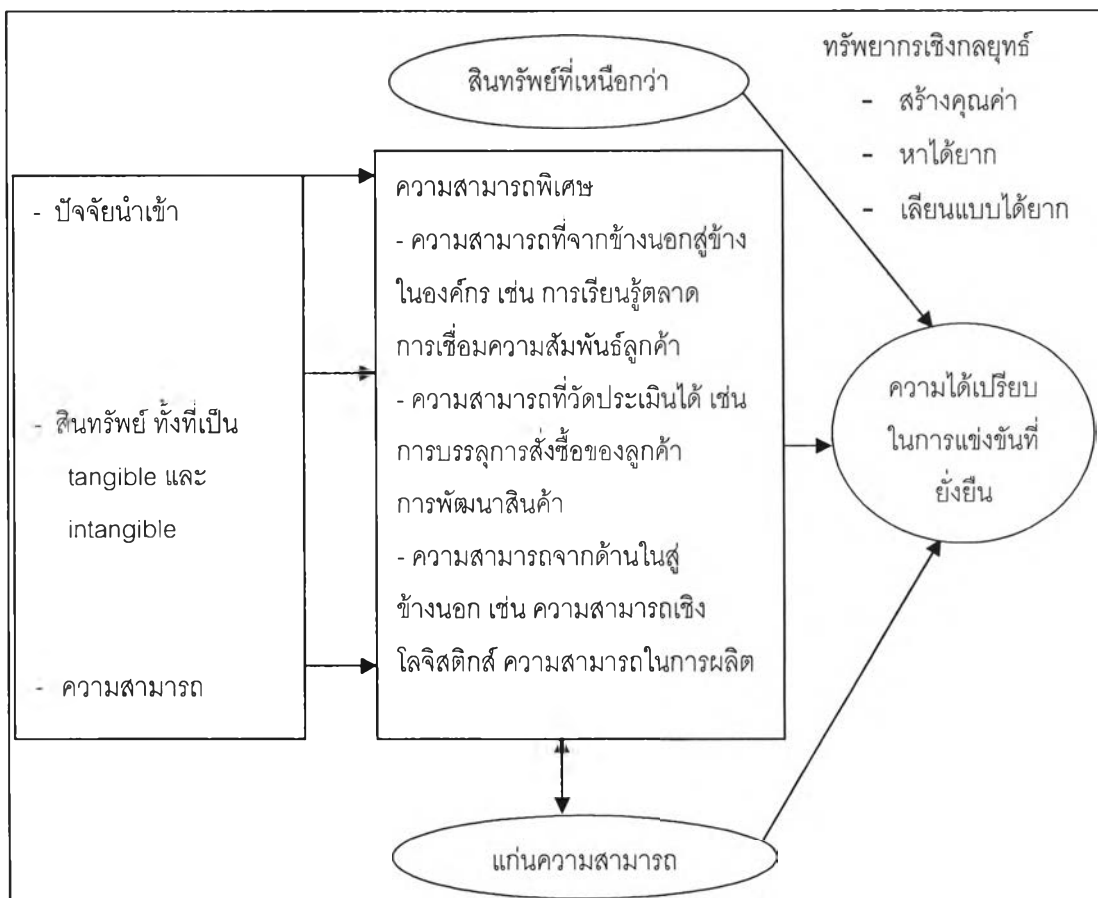
ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติที่เหนือกว่า

บางทีสมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรคือ ความแตกต่างในทรัพยากรที่ปกติเกี่ยวข้องกับความแตกต่างในคุณสมบัติการบริการหรือผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างในความได้เปรียบในการแข่งขันและความแตกต่างในการปฏิบัติ (Conner, 1991; Schulze, 1994) ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นเหมือนทรัพยากรเฉพาะของกิจการที่สร้างคุณค่า หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก ที่ก่อให้เกิดคำตอบแทน (Barney, 1991) และยังทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Schoemaker and Amit, 1994) ทรัพยากรถูกพิจารณาว่าสร้างคุณค่าเมื่อใดที่มันสามารถช่วยกิจการปฏิบัติกลยุทธ์ที่ปรับปรุง การปฏิบัติ และนำโอกาสทางการตลาดมาใช้เป็นประโยชน์หรือทำให้อุปสรรคเป็นนั่นกลับกลายเป็นโอกาสทางธุรกิจ (Barney, 1991; 1995)

ในทางกลยุทธ์ ทรัพยากรต้องหาได้ยาก การเข้าถึงต้องมีข้อจำกัด ถ้ากิจการเป็นเจ้าของ ทรัพยากรที่มีค่านั้น จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของลูกค้าต่อคุณค่าของผลได้ของกิจการ และทรัพยากรนั้นมีคุณค่าหาได้ยาก ย่อมจะเลียนแบบได้ยากด้วย กิจการใดที่มีทรัพยากรที่มี องค์ประกอบเหล่านี้ครบอยู่จำนวนมาก กิจการนั้นย่อมจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

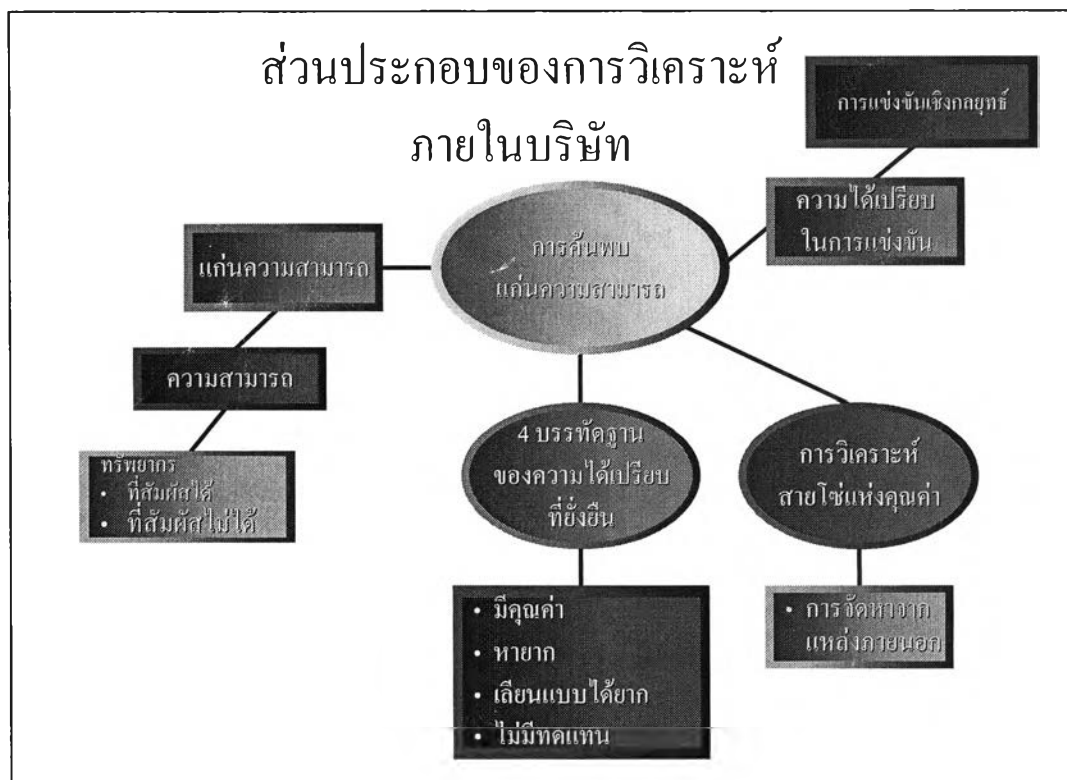
ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ประกอบขึ้นด้วยสินทรัพย์ที่เหนือกว่าและความสามารถเฉพาะ (Day, 1994; Day and Wensley, 1988; Selznick, 1957) ความสามารถเฉพาะเป็นรูปแบบ ทรัพยากรของกิจการที่น่าจะก่อเกิดค่าตอบแทนเสียส่วนใหญ่ และกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ มันขึ้นกับกระบวนการเกี่ยวกับการรวมความร่วมมือของทรัพยากรที่เป็นรูปร่าง และมนุษย์ และ เป็นที่เก็บความรู้ของกิจการทั้งที่เห็นไม่ชัดแจ้งหรือชัดแจ้ง รูปภาพที่ 16 เป็นการสรุปเรื่องดังกล่าว มา ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน แบบทรัพยากร เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติที่เหนือกว่า ลักษณะของแบบทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน (day,1994)

ภาพที่ 16 แสดงแบบทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพที่ 17 เป็นการสรุปภาพรวมในส่วนประกอบการวิเคราะห์ภายในบริษัทตั้งแต่เรื่องของสายโซ่แห่งคุณค่า ความได้เปรียบในการแข่งขันทรัพยากรและแก่นความสามารถ บรรทัดฐานของความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ว่าจะปรากฏสภาพไม่สามารถทดแทนได้ในรูปแบบทรัพยากรที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ก็จะต้องดูแล้วแต่กรณีไป เพราะ Barney ในปี 1994 ได้สรุปแล้วว่าสภาพไม่สามารถทดแทนได้จะเป็นกรณีพิเศษในสภาพเลียนแบบได้ยาก อีกทั้งสภาพไม่สามารถทดแทนได้อย่างเช่น ความสามารถไม่ปรากฏต่อคู่แข่ง ความรู้เฉพาะของกิจการ และความสัมพันธ์ในการทำงานบนรากฐานความเชื่อใจ เป็นนามธรรมมาก ซึ่งยากแก่การวัดค่าในเชิงรูปธรรม ถึงแม้ว่าความสามารถในเชิงโลจิสติกส์จะเป็นความสามารถเฉพาะของกิจการ ซึ่งน่าจะไม่สามารถทดแทนกันได้อยู่แล้ว ถ้าหากมันอยู่ในสภาพเลียนแบบได้ยาก

ภาพที่ 17 แสดงส่วนประกอบของการวิเคราะห์ภายในบริษัท



ความสามารถเฉพาะทางโลจิสติกส์และการปฏิบัติที่เหนือกว่า

แม้ว่ามีความเห็นที่สอดคล้องกันเพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาข้อมูลทางวรรณกรรมปริทัศน์ทางด้านการจัดการทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าความสามารถเฉพาะทางโลจิสติกส์จะเป็นแหล่งที่เป็นศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ต้นทุนที่เกิดขึ้นในแผนกต่างๆ นั้นจะประกอบไปด้วยต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมทางโลจิสติกส์เสียส่วนใหญ่ โดยที่ไม่เคยคำนึงถึงมาก่อน ทำให้บทบาทเชิงกลยุทธ์ของโลจิสติกส์จึงไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรและ

ไม่ได้รับพิจารณาว่ามันสามารถมีอิทธิพลเหมือนกับเป็นทรัพยากรตัวหนึ่ง ที่มีส่วนช่วยให้เกิดการบริการที่เหนือชั้นกว่า (Bower sox et al., 1995; Innis and La Londe, 1994) ความสามารถเชิงโลจิสติกส์สามารถตระหนักว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เมื่อมันดำเนินเป็นความสามารถขณะนำไปใช้อย่างสร้างคุณค่า เป็นสิ่งหาได้ยาก และเป็นสิ่งที่ให้ต้นทุนในการเลียนแบบสูง

1. ความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์ก็จะกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าทรัพยากรกิจการไม่ใช่มีคุณค่าในความว่างเปล่า แต่มีค่าเมื่อใดที่มันสามารถนำไปใช้ให้เป็นโอกาสและ/หรือเป็นอุปสรรคเพื่อทำให้เกิดความสมดุล (Barney, 1995) ความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์จึงได้เป็นเครื่องมือที่สามารถ "สรรค์สร้างในอรรถประโยชน์ด้านเวลา อรรถประโยชน์ด้านสถานที่ อรรถประโยชน์ในด้านปริมาณ อรรถประโยชน์ด้านรูปลักษณ์ และอรรถประโยชน์ด้านความเป็นเจ้าของทั้งใน และระหว่างกิจการ และแต่ละปัจเจกคนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการด้านทรัพยากรกับเป้าหมายของการสรรค์สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการบรรลุให้ถึงคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง" (Novak et al., 1992 : 236) งานที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรของ เซอร์จีโอ อเล็กซานเดอร์ (Sergio, Alexander, 1996, 1997 : 570) ระบบตอบสนองเร็ว (Quick Response) ระบบการตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR) ระบบจัสอินไทม์ (JIT) ของกิจการเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์ กำลังโผล่ขึ้นมาเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทที่เน้นไปยังลูกค้า โดยมุ่งไปที่การพัฒนา ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มการปฏิบัติ เทคนิคเหล่านี้มีส่วนร่วมทำให้ตำแหน่งทางโลจิสติกส์ กลายเป็นแก่นความสามารถหรือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

2. ความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์เป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก ในหลายบริษัทพยายามที่จะเพิ่มความสามารถเชิงโลจิสติกส์ บริษัทมุ่งที่จะให้ความสนใจในการรวมการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์เข้ามาอาศัยข้อมูลร่วมกัน บริษัทที่เหนือชั้นในส่วนของโลจิสติกส์ค่อนข้างหาได้ยาก อย่างน้อยมีสองเหตุผลที่พอจะอธิบายได้ คือ ประการแรกความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์ถูกผนึกกรรมสิทธิ์ที่มีรูปร่างกันอย่างซับซ้อน เช่น หน้าที่ประจำในองค์กร ทักษะของคนและความรู้ที่ไม่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องการเวลาที่จะพัฒนาขึ้นและผนวกรวมเข้าด้วยกัน ประการที่สองความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์อาจต้องการความร่วมมือกับผู้จัดส่งหรือผู้จัดบริการเชิงโลจิสติกส์ในส่วนที่มีการดำเนินการซับซ้อนและไม่ถนัด แต่ความเป็นหุ้นเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องเป็นสิ่งทีหาได้ยาก เพราะฉะนั้นบริษัทที่สามารถประสบความสำเร็จกับการมีหุ้นเชิงกลยุทธ์กับผู้จัดส่งก่อนคู่แข่ง จะอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการที่จะพัฒนาและเพิ่มความสามารถเชิงโลจิสติกส์ ตัวอย่างที่เห็นได้เช่น วอลมาร์ท ซึ่งขายสินค้าที่เหมือนๆ กันกับคู่แข่ง

แต่ประสิทธิภาพและนวัตกรรมของระบบโลจิสติกส์ ทำให้มั่นใจว่าวอลมาร์ทจะเป็นผู้นำตลาด ในด้านนี้คุณค่าของวอลมาร์ทอยู่ที่ระบบควบคุมจัดซื้อสินค้าคงคลังและระบบกระจายสินค้าที่เรียกว่า ครอสด็อกกิ้ง (Cross Docking) ที่ได้ส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในตลาดอเมริกา เช่น เค-มาร์ท (Barney, 1995) และลักษณะอีกลักษณะหนึ่งที่ทำให้วอลมาร์ทแตกต่างเหนือคู่แข่ง คือ การที่ระบบเลียนแบบได้ยาก

3. ความสามารถเฉพาะเชิงโลจิสติกส์เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก และใช้เงินทุนสูง ถ้าจะเลียนแบบในตัวระบบโลจิสติกส์ก็เช่นเดียวกันยากที่จะเลียนแบบมากกว่าการเปลี่ยนแปลงราคา การส่งเสริมการขายเสียอีก ระบบโลจิสติกส์ของกิจการเป็นเหมือนสินทรัพย์ที่มีความเป็นเจ้าของในเชิงทฤษฎีน่าจะจัดให้เป็นสินทรัพย์ชนิดสัมผัสไม่ได้ที่น่าจะลงอยู่ในงบดุล (Lambert and Stock, 1993) ตัวอย่างที่เห็นได้ เค-มาร์ท พยายามที่จะเลียนแบบหรือวัดรอยเท้าข้าง (Benchmarking) ระบบโลจิสติกส์กับวอลมาร์ทตั้งแต่ 20 กว่าปีก่อน แต่วอลมาร์ทก็ยังสามารถทำผลตอบแทนต่อยอดขายเพิ่มเป็น 2 เท่าของค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมตลอดมา (Barney, 1995) การลงทุนในระบบกระจายสินค้าและการขนส่งเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ให้ผลปฏิบัติที่เหนือกว่าที่ถูกอ้างเป็นปัจจัยทางเครื่องมืออย่างหนึ่ง (Walton and Huey, 1992)

ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบทรัพยากรกับทฤษฎีการเรียนรู้แห่งองค์กรและวิวิวัฒนาการต่อการแข่งขัน

ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรยังมีประเด็นที่ทำให้ท้าทายอีกมากในการพัฒนา และประเด็นที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นล่วงหน้าหรือได้รับการพัฒนาไปได้อย่างไร เช่น จากมุมมองของโลจิสติกส์ ความสามารถในการปฏิบัติด้านบริการ อันไหนจะเป็นส่วนที่มุ่งมั่นและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ นักโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ควรศึกษาโดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนโลกนี้นั้นรวดเร็ว ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีงานวิจัยหนึ่งได้เสนอว่าการจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ต้องมีความเข้าใจในพลวัตของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น การจัดการเหล่านั้นควรนำทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร ทฤษฎีการเรียนรู้แห่งองค์กร (Dodgson, 1993; Huber, 1991; Levitt and March, 1988; Sinkula, 1994) และวิวิวัฒนาการต่อการแข่งขันเข้ามาผสมผสานด้วยกันให้สอดคล้อง (Baum and Singh, 1994; Dosi and Marengo, 1993; Foss et al., 1995)

1. ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร และการเรียนรู้แห่งองค์กร ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรได้เน้นความสำคัญของการพัฒนา และการเพิ่มทรัพยากรที่มีความเป็นเฉพาะเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถเฉพาะ ความสามารถเป็นรูปแบบทรัพยากรที่ส่วนมากเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพราะมันอาศัยกระบวนการและการปฏิบัติเป็นประจำ ในองค์กรที่

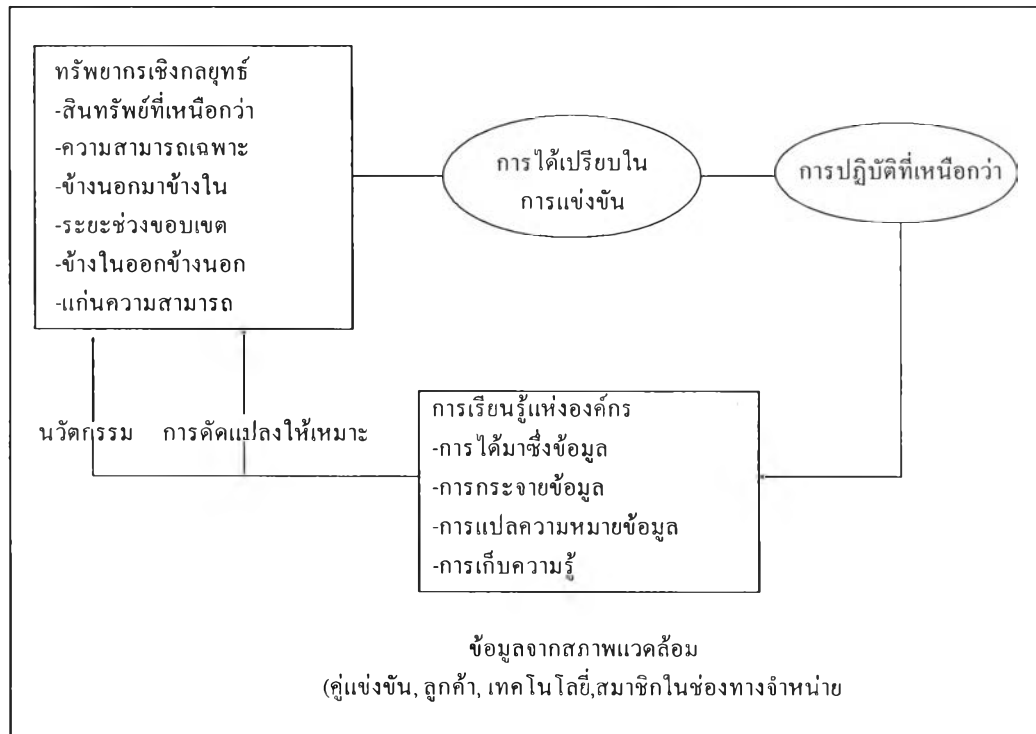
มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจตามที่ได้พูดมาแต่แรก การที่จะมีองค์ความรู้ได้องค์กรจะต้องผ่านการเรียนรู้และพัฒนาถึงจะเกิดความสามารถ องค์กรจะเรียนรู้ได้ต้องมีพัฒนา ศักยภาพ 5 ประการ ด้วยกันคือ การรู้จักความเชี่ยวชาญของตัวเอง การรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การรู้จักตัวแบบแห่งจิต (Mental Model) การรู้จักเรียนรู้กันเป็นทีม และการรู้จักคิดเป็นภาพรวม (Sege, 1990) สำหรับ Huber ได้เสนอว่าการเรียนรู้แห่งองค์กรเกิดขึ้นด้วยกระบวนการที่มีทั้งหมด 4 ระยะคือ การได้มาซึ่งข้อมูล การรู้จักกระจายข้อมูล การแปล และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ การส่งและเก็บ ความรู้ที่ได้มาจากข้อมูล (Huber,1991,; Nevis et al., 1995) โลจิสติกส์นั้นมีบทบาทสำคัญใน กระบวนการเรียนรู้ เพราะว่ามันเผยให้เห็นถึงข้อมูลลูกค้า ที่สำคัญที่สามารถมีผลกระทบต่อ กิจกรรม และการปฏิบัติของกิจการตัวอย่าง เช่น การบิดเบือนในข้อมูลจากปลายสุดในโซ่อุปทาน แก่อีกแนวหนึ่ง สามารถนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพอย่างมากในโซ่อุปทานนั้นได้ เช่น การลงทุน ในสินค้าคงคลังมากเกินไปอย่างกรณีศึกษาความผันผวนลักษณะเป็นเสตวัดม้าหรือการบริการ ลูกค้าที่แย่งลง หรือสูญเสียยอดขาย หรือวางแผนการผลิตผิดพลาด (Lee et al., 1997) โลจิสติกส์ นั้นมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นกิจการที่มีระดับข้อมูลเชิงโลจิสติกส์ทั้ง 4 เฟท ของกระบวนการเรียนรู้แห่งองค์กร จะมีศักยภาพในการบริการแก่ลูกค้าที่ดีกว่า การได้มาซึ่ง ข้อมูลนั้นเกิดขึ้นด้วยประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ด้วยการค้นคว้าและสังเกต องค์กรจะกลับมี ความรู้เพิ่มขึ้น ข้อมูลนั้นจะต้องถูกแพร่กระจายตลอดทั้งบริษัทและต้องถูกแปลความหมาย และ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Daft and Wich, 1984) ทีมเวิร์คที่เกิดจากหลายแผนก ระบบข้อมูลที่ถูก รวบรวมเอาไว้ และเครือข่ายภายในกิจการ รวมถึงการประสานงานอื่นๆ และกลไกระบบสื่อสาร อาจมีส่วนช่วยให้การแพร่กระจายของข้อมูลไปได้กว้างขวางขึ้น ในระหว่างระยะของการแปล ความหมาย ผู้บริหารระดับสูงต้องเล่นบทบาทควบคุมบัญชาสั่งการทุกส่วนในองค์กรและกำหนด แนวทางที่องค์กรจะรับรู้กับข้อมูลใหม่ๆ เหล่านั้น ยิ่งกว่านั้นสมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องได้รับ สิ่งท้าทายใหม่ๆ กับความรู้เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตัวแบบแห่งจิตตามที่ Peter Sege ได้กล่าวเอาไว้ในหนังสือวินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sege , 1990)

ในระยะสุดท้ายของกระบวนการเรียนรู้คือเก็บองค์ความรู้แห่งองค์กรใหม่ๆ ไว้ อะไร ที่ได้เรียนควรต้องจำและปฏิบัติ (Jelinek and Litterer, 1994) การบันทึกจำขององค์กรจะมีหน้าที่ 3 ลักษณะคือบันทึกประสบการณ์และความรู้ก่อนๆ การพูดถึงความรู้นี้และความคล่องตัวในการที่จะเรียกข้อมูลนำกลับมาใช้ใหม่ (Levitt and March, 1988) บันทึกจำขององค์กรได้แก่ กฎเกณฑ์ วิธีการ สิ่งที่เป็นประจำ ส่วนที่เป็นสคริป และมีรูปร่าง เช่น คอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล แฟ้มอื่นๆ ซึ่งได้ เก็บเอาไว้ทั้งในรูปความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนหรือความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Kim, 1993) ดังนั้นองค์กรที่จะ เพิ่มพูนทรัพยากรที่เป็นความสามารถเฉพาะ ต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้แห่งองค์กรและทรัพยากรของ กิจการที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ เพราะกิจการจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อที่จะได้รับและ

รักษาความสามารถเฉพาะนั้นไว้ (Helleloid and Simonin, 1994; Leonard-Barton, 1995) ที่แท้จริงความรู้ของกิจการก็คือส่วนหนึ่งที่เก็บเอาไว้ในความสามารถ สำหรับผู้บริหารโลจิสติกส์ การเข้าใจและความคล่องตัวในกระบวนการเรียนรู้เป็นจุดสำคัญสำหรับการพัฒนา และเพิ่มพูน และทำให้ทรัพยากรเฉพาะที่ยั่งยืนจากสิ่งที่กิจการได้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร และวิธีวิวัฒนาการต่อกลยุทธ์ในการแข่งขัน ความก้าวหน้าในทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรและทฤษฎีการเรียนรู้แห่งองค์กร เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวิธีวิวัฒนาการใหม่แก่การแข่งขัน และทฤษฎีเกี่ยวกับการเติบโตทางเศรษฐศาสตร์และองค์กรของกิจการ (Baum and Singh, 1994; Dickson, 1992; Dosi and Marengo, 1993; Jacobson, 1992; Nelson and winter, 1982) ทฤษฎีวิวัฒนาการทางเศรษฐศาสตร์แต่แรกเริ่มได้จากงานวิจัยของ Schumpeter and the Austrain School of Economics (Jacobson, 1992; Schumpeter, 1934; Penrose, 1959) การวิวัฒนาการทางเศรษฐศาสตร์เน้นกระบวนการทางการตลาดและอะไรที่ Schumpeter เรียกว่ากระบวนการทำลายสิ่งสร้างสรรค์ กระบวนการทำลายสิ่งสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่แข่งขันเพื่อให้ได้คำตอบแทนมากพอที่จะชวนให้กิจการคิดนวัตกรรม หรือค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการใช้ทรัพยากรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของ ความประหยัดและในเวลาเดียวกัน ก็ทำลายความรู้ก่อนๆ จากการสร้างสรรค์นั้น (Tushman and Anderson, 1986) จากมุมมองวิวัฒนาการ ตลาดเป็นฉากของการแข่งขัน ทดลอง และเรียนรู้ ที่ซึ่งกิจการต่อสู้เพื่อรักษา และเพิ่ม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันใหม่ สิ่งนี้คือสิ่งที่ทำให้ ต้องมีการเรียนรู้วิวัฒนาการและมีกระบวนการเลือกสรร ที่จะเตรียมเหตุผลว่าทำไมกิจการต้อง ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการและสิ่งที่ทำเป็นประจำขององค์กรตลอดเวลา และนำไปเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพความต้องการและนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น การที่มีอีดีไอและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางข้อมูลได้เปลี่ยนแนวทางของกิจการในการติดต่อกับลูกค้า ลูกค้า และบุคคลที่สาม เพราะฉะนั้นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของกิจการ เช่น ความสามารถเฉพาะทางโลจิสติกส์ สามารถเป็นปรากฏการณ์ทางพลวัตที่วิวัฒนาการให้เกิดผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ด้านเทคโนโลยีและการจัดการ มุมมองวิวัฒนาการเสนอว่ากิจการไม่ควรจะละเลยวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่อยู่ ทรัพยากรของกิจการเป็นผลของการพัฒนา และกระบวนการเรียนรู้ที่มี ผลกระทบต่อการตัดสินใจของกิจการ และต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในเทคโนโลยี ลักษณะนิสัยของลูกค้าและการกระทำของคู่แข่ง

ภาพที่ 18 แสดงความสัมพันธ์การเรียนรู้ขององค์กร, ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน



ในภาพที่ 18 เป็นการสรุปความเกี่ยวข้องของระหว่างการเรียนรู้แห่งองค์กรจะสร้างนวัตกรรมในอันที่จะพัฒนาทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยที่มีการปฏิบัติที่เหนือกว่า