

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจนั้น มีบทบาทสำคัญต่อการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพของการผลิตสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น แต่ในการจัดการโซ่อุปทานนั้นมีความเกี่ยวข้องกับทั้งกับวิสาหกิจ คู่ค้า ลูกค้านและหน่วยทางธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง การนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานมาพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของการพัฒนาวิสาหกิจค้าปลีกที่กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันที่รุนแรง และถูกบีบคั้นจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นในบทนี้จึงได้แสดงภาพรวมของงานวิจัย ประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีก

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการผสมผสานทฤษฎีและแนวคิดเพื่อค้นหากรอบและรูปแบบของกิจกรรมการจัดการโซ่อุปทาน ที่มีผลทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งมีผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แนวคิดของการจัดการโซ่อุปทาน ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดการโซ่อุปทาน

Shapiro (2001) เสนอว่าการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) หมายถึง การวางแผนการผสมผสาน ระหว่างกิจกรรมการจัดซื้อ การผลิต การขนส่งและ กิจกรรมการจัดเก็บสินค้าและยังหมายถึง การผสมผสานระหว่างช่องว่างของกิจกรรมระหว่างผู้ผลิต สอดคล้องกับแนวคิดของ Kopiczak and Johnson (2003, pp. 27-34) เสนอว่าการจัดการโซ่อุปทานเน้นที่ปัญหาพื้นฐานของธุรกิจ ในการสนับสนุนด้านการผลิตเพื่อ บรรลุความต้องการที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนของลูกค้า

จากข้อเสนอดังกล่าวโซ่อุปทานของธุรกิจจึงประกอบด้วย การนำพาซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกอันประกอบด้วย วัตถุดิบ หรือ สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการ การแปรรูป การจัดเก็บหรือขายและการเชื่อมโยงการขนส่งในการขนส่งสินค้า การอำนวยความสะดวก อาจกระทำโดยกิจการหรือผู้ผลิตหรือลูกค้า หรือแม้แต่บุคคลที่สามหรือกิจการอื่น เป้า

(2005) ที่ได้เสนอกกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (blue ocean strategy) ว่าธุรกิจควรสร้างความแตกต่างและต้นทุนต้องต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อหาจุดแข่งขันที่ยังไม่มีใครเข้าสู่ตลาดดังกล่าวมาก่อน ดังนั้นการสร้างโมเดลใหม่ทางธุรกิจจึงเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันเช่นเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

6.) ปรับเปลี่ยนจากการผลิตจำนวนมาก มาเป็นการผลิตที่มีความทันสมัยมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การสื่อสารและให้บริการลูกค้าทันสมัยมากขึ้น หรือแม้แต่การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มเฉพาะ เพื่อให้บริการและสร้างความจงรักภักดีในตราหือของสินค้า และเพิ่มรายได้และกำไร การนำเสนอที่ทันสมัยรวมไปถึงการมอบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ช่วยให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบราคา ลักษณะและความสามารถของผลิตภัณฑ์ได้ เป็นการช่วยในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

ดังนั้นในการจัดการโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการจัดการโซ่อุปทานซึ่ง Li, Ragu-nathan, B., Ragu-nathan, T.S. and Rao (2006, pp. 107-124) ได้กำหนดกรอบของกิจกรรมในโซ่อุปทานประกอบด้วย กลยุทธ์ความร่วมมือกับคู่ค้า ความสัมพันธ์กับคู่ค้า ระดับของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเคลื่อนย้าย โดยในแต่ละกิจกรรมมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการจัดการโซ่อุปทานดังนี้

กลยุทธ์ความร่วมมือกับคู่ค้า คือ ความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างกิจการกับคู่ค้า โดยความร่วมมือนั้นได้แก่การมีส่วนร่วมในเป้าวัตถุประสงค์ของกิจการ การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของกิจการและของคู่ค้า โดยต่างฝ่ายต่างก็ได้รับประโยชน์จากความร่วมมือซึ่งกันและกัน กลยุทธ์ความร่วมมือทางธุรกิจนั้นจะเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว การวางแผนรวมทั้งแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การยอมรับความเสี่ยงร่วมกัน ความร่วมมือที่เหนียวแน่นและมีประสิทธิภาพระหว่างคู่ค้ากับกิจการ จะช่วยให้กิจการสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจกับคู่ค้าจำนวนน้อยราย แต่เป็นคู่ค้าที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการที่กิจการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของคู่ค้า ยังมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาของคู่ค้า Humphreys, Li and Chan (2004, pp. 131-143)

ทฤษฎีต้นทุนการค้า

ทฤษฎีต้นทุนการค้า (The transaction cost theory) Coase (1937) ได้นำเสนอเป็นครั้งแรก โดยได้จำแนกรายการทางการค้าว่าเกิดภายในกิจการหรือนอกกิจการ ต่อมา Williamson (1975, 1981) ได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาขยายต่อโดยทำการศึกษาและอธิบาย

เพิ่มเติม ทฤษฎีดังกล่าวได้มุ่งเน้นที่ต้นทุน 2 ประเภทคือ (1) ต้นทุนในการผลิต (production cost) ได้แก่ ค่าแรง ต้นทุนวัตถุดิบและค่าสึกหรอเครื่องจักร ซึ่งต้นทุนดังกล่าวนี้เกิดขึ้นเมื่อกิจการได้มีการผลิต และ (2) ต้นทุนการดำเนินการ (Transaction cost) หรือต้นทุนทางการค้า ได้แก่ การค้นหาผู้ขาย การเจรจาต่อรอง การประเมินและการควบคุม เป็นต้น

ทฤษฎีต้นทุนการดำเนินงานที่การผลผลิตและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินการในการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กร ต้นทุนการค้าของกิจการเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจาก 3 ปัจจัย คือ (1) ลักษณะเฉพาะของสินทรัพย์ที่ได้มีการลงทุน (Asset specificity) (2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เช่น ความไม่แน่นอนของตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ ความซับซ้อนทางการค้าและคุณภาพของสินค้า (3) ความถี่ (frequency) คือความถี่ในการติดต่อระหว่างกัน ทฤษฎีต้นทุนการค้ามีข้อสมมุติฐานว่าสินค้ามีการผลิตที่มีประสิทธิภาพโดยองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ

ทฤษฎีต้นทุนการค้าได้อธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมทางธุรกิจว่า กิจการพยายามดำเนินกิจกรรมที่ตนเองสามารถกระทำได้ดีกว่าหรือต้นทุนต่ำกว่าด้วยตนเอง และจะจัดหาจากภายนอกสำหรับกิจกรรมที่กิจการอื่นทำได้ดีกว่า ต้นทุนการค้าประกอบด้วย ต้นทุนการควบคุม (Governance cost) และต้นทุนการแบ่งสรร (Distribution costs) (Sharma & Dominguez, 1992) ต้นทุนการควบคุมเป็นต้นทุนที่เกิดจากการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมกิจกรรมของช่องทาง ส่วนต้นทุนการแบ่งสรรประกอบด้วย ต้นทุนที่เชื่อมโยงกับการวัดผลการดำเนินงานของการดำเนินกิจกรรมของช่องทางทางการตลาด ได้แก่ ต้นทุนการขนส่ง การให้สินเชื่อ

Sharma and Dominguez (1992) ได้นำเสนอแนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนการค้าของ Coase (1937) โดยยืนยันว่ากิจการพยายามลดต้นทุนการค้าโดยการมีความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ในขณะที่การค้าในโครงสร้างตลาดถูกควบคุมโดยภาวะกดดันจากการแข่งขัน ซึ่งทำให้ราคาในตลาดสะท้อนคุณภาพและมูลค่าของสินค้าหรือบริการที่ได้มีการแลกเปลี่ยน ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงการที่กิจการดำเนินกิจกรรมเองจะมีประโยชน์น้อยมาก จึงมักจะจัดหาจากแหล่งภายนอกดังนั้นต้นทุนการค้าจึงต่ำ (Klien, Frazier, & Roth, 1990)

ในทางตรงกันข้ามต้นทุนการค้าที่สูงกว่าหรือการที่กิจการไม่มีความสามารถในการทำสัญญากับกิจการอื่นหรือจัดหาจากแหล่งภายนอก กิจการต้องผลิตเองทำให้มีการผลิตที่ต้นทุนสูงส่งผลกระทบต่อราคาที่สูงตามมา ทำให้กิจการมีการผสมผสานธุรกิจแบบแนวตั้งกับ

กิจการอื่นๆ ซึ่งเป็นการผสมผสานในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน การผสมผสานดังกล่าวได้แก่การจัดการสินค้าจากสมาชิกในโซ่อุปทานดังกล่าวที่มีความสามารถในการผลิตบางอย่าง ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าและต้นทุนต่ำกว่า สอดคล้องกับข้อเสนอของ Klein, Frazier and Roth (1990) ซึ่งได้เสนอว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการค้าภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน จะทำให้มีการผสมผสานหรือร่วมมือกันในช่องทางการตลาดมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนทางการค้า

จากแนวคิดของทฤษฎีต้นทุนการค้า พอสรุปได้ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของต้นทุนการค้าที่มีผลต่อการเสาะหาความร่วมมือในโซ่อุปทาน จากทฤษฎีดังกล่าวพบว่าลักษณะของสินทรัพย์ในอุตสาหกรรม ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในตลาดและการติดต่อสื่อสารทางการค้าบ่อยครั้ง มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการค้า ซึ่งการลดต้นทุนทางการค้าสามารถกระทำได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในช่องทางการตลาดหรือระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน และการผสมผสานระหว่างธุรกิจหรือโซ่อุปทานในแนวคิด เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนจากความไม่เชี่ยวชาญในการผลิต แต่จัดหาความเชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการผลิตมากกว่าและต้นทุนถูกกว่า

ทฤษฎีโครงสร้างช่องทาง

ทฤษฎีโครงสร้างช่องทาง(Channel structure) ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Bucklin (1965) โดยทฤษฎีดังกล่าวได้อธิบายว่าช่องทางนั้นเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคในการได้มาซึ่งความต้องการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ อาทิเช่น ขนาดหรือปริมาณเวลาในการจัดส่ง ภายใต้การได้มาที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ช่องทางที่ดีที่สุดเกิดจากลูกค้าความพึงพอใจสูงสุด สำหรับมูลค่าของผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับมูลค่าเงินที่ลูกค้าได้จ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทฤษฎีโครงสร้างช่องทางอธิบายถึงภารกิจกรรมการทำงานอาจจะมีการเคลื่อนจากสมาชิกในช่องทางไปยังสมาชิกในช่องทางอีกรายหนึ่ง เพื่อให้ได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดของทฤษฎีโครงสร้างช่องทาง ได้พิจารณาโครงสร้างของช่องทางว่าเป็นส่วนหนึ่งของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ระบบโลจิสติกส์ เครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะของผลิตภัณฑ์และหรือขนาดของกิจการ (Stock & Lambert, 2001) ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนสามารถลดลงได้สองวิธี คือ (1) การเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์จุดสุดท้ายของตลาด (Postponement) (2) เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ณ จุดเริ่มต้นของตลาดถ้าเป็นไปได้ (Speculation)

การเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ณ จุดสุดท้ายของตลาด (Postponement) มีผลทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยมีแนวคิดที่ว่าผลิตภัณฑ์ที่ส่งถึงมือผู้บริโภค จะมีการสร้างความแตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ ณ จุดที่ใกล้กับผู้ซื้อมากที่สุด การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นเมื่อมีคำสั่งซื้อเกิดขึ้น นอกจากนี้แนวคิดการเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ณ จุดสุดท้ายของตลาด ยังได้อธิบายว่าในตลอดช่วงของช่องทาง มีการกระจายความเสี่ยงตามระยะเวลาของการเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะทำการส่งไปให้สมาชิกลำดับถัดไปในช่องทาง เนื่องจากแนวคิดของการลดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีดังกล่าว ได้มีการเคลื่อนย้ายหรือขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการไปใกล้ๆ สถานที่และในเวลาที่ถูกค้าจะซื้อ ดังนั้นเมื่อมีการประมาณการณ์ความต้องการซื้อด้วยข้อมูลที่มีคุณภาพ จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

สำหรับการลดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่สอง คือ การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ณ จุดเริ่มต้นของตลาดถ้าเป็นไปได้ (Speculation) แนวคิดดังกล่าว Bucklin (1965) ได้เสนอว่าเป็นการ

"เปลี่ยนแปลงรูปแบบและการเคลื่อนย้ายของสินค้าไปยังคลังสินค้าลำดับถัดไปในทันทีที่สามารถทำได้ในการไหลของตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่ายของระบบตลาด" (p.27)

จากแนวคิดดังกล่าวการลดค่าใช้จ่ายสามารถทำได้โดยให้มีการผลิตในปริมาณที่มากพอ จนถึงจุดที่ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำสุด (Economies of scale) ทำการสั่งสินค้าปริมาณมากในแต่ละครั้งเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อและค่าขนส่ง ลดอัตราสินค้าขาดจำนวน (Stock out) และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งลดความไม่แน่นอนจากการไม่มีสินค้าเพียงพอต่อการจำหน่าย

จากทฤษฎีโครงสร้างช่องทางดังกล่าว พอสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของทฤษฎีโครงสร้างช่องทางที่อธิบายเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน เป็นการอธิบายเกี่ยวกับช่องทางในการนำสินค้าหรือบริการส่งถึงมือผู้บริโภค และทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้อธิบายถึงการลดค่าใช้จ่ายในโซ่อุปทาน โดยการผลิตสินค้าที่มีความเหมือนหรือผลิตเมื่อมีการสั่งซื้อ นำส่งสินค้าภายในโซ่อุปทาน และมีการกระจายความเสี่ยงให้กับสมาชิกในโซ่อุปทาน ซึ่งความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการถือครองสินค้าไว้ และแนวคิดดังกล่าวจะมีการประกอบหรือเปลี่ยนแปลงสินค้าให้มีความเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้าสั่งซื้อ

วิธีการเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ณ จุดสุดท้ายของตลาดดังกล่าว จะเป็นการลดค่าใช้จ่ายจากการผลิตเพื่อขาย ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง แต่วิธีการดังกล่าวมีภาระค่าใช้จ่ายจากการขนส่งที่ต้องส่งบ่อยครั้งกว่าวิธีการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ณ จุดเริ่มต้น ซึ่งวิธีที่สองเป็นการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างตรงตามความต้องการของลูกค้า และจัด

ส่งครั้งละปริมาณมากที่พอเพียงในการจำหน่ายและปริมาณเพื่อขายด้วย วิธีนี้ลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อและขนส่ง ลดค่าเสียโอกาสจากการที่สินค้ามีไม่พอจำหน่าย นอกจากนั้นยังได้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดของการผลิต ที่มีผลทำให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยต่ำส่งผลกระทบต่อราคาขายที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory: SET) เป็นทฤษฎีทางด้านสังคมวิทยา (Homans, 1958, 1961; Gouldner, 1960; Blau, 1964; Emerson, 1976) จิตวิทยาสังคม (Thibaut and Kelley, 1959; Thibaut & Walker, 1978) จิตวิทยาทางด้านพฤติกรรม (Skinner, 1950; Bandura, 1986) และเศรษฐศาสตร์ (Smith, 1776; Ricardo, 1817) ทฤษฎีดังกล่าวเสนอว่าบุคคลหรือกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อรางวัลหรือคาดหวังรางวัลจากความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Emerson, 1976) เนื้อหาของทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นพื้นฐานสำหรับการจูงใจให้มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อรางวัลและหลีกเลี่ยงการลงโทษ (Emerson, 1976; Bandura, 1986)

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายว่าทัศนคติและพฤติกรรม ได้ถูกกำหนดโดยรางวัลของการมีปฏิสัมพันธ์ลงด้วยการลงโทษหรือต้นทุนของปฏิสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน คู่ค้าได้ให้ผลตอบแทนแก่ผู้จัดจำหน่าย โดยผลตอบแทนนั้นได้กำหนดเป็นนโยบายในการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับผลตอบแทนก็จะมีพฤติกรรมและทัศนคติตอบสนองต่อผลตอบแทนดังกล่าว

จากทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม พออนุมานได้ว่าความสัมพันธ์ของสมาชิกในโซ่อุปทาน เกิดจากความคาดหวังจากรางวัลหรือผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการในโซ่อุปทาน ขยายความได้ว่าในการเคลื่อนย้ายของสินค้าหรือบริการจากสมาชิกในโซ่อุปทานไปยังสมาชิกรายอื่นในโซ่อุปทาน สมาชิกต่างก็คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนจากการเคลื่อนย้ายนั้น เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการทำให้ได้ผลตอบแทนจากส่วนต่าง หรือรายได้จากการขนส่ง รายได้จากการจัดจำหน่าย เป็นต้น

โครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทาน

โครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทาน (Social network structure) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) สมาชิกในโซ่อุปทาน (2) มิติโครงสร้างของเครือข่าย (3) กระบวนการ

ธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบโครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทานแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้ (Stock & Lambert, 2001)

(1) สมาชิกในโซ่อุปทาน ประกอบด้วยกิจการหรือองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในโซ่อุปทาน โดยอาจมีความเกี่ยวข้องตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดที่ผู้บริโภคได้บริโภค ซึ่งสมาชิกในโซ่อุปทานแบ่งออกเป็นสมาชิกพื้นฐาน (Primary members) และสมาชิกสนับสนุน (Supporting members) สมาชิกพื้นฐานของโซ่อุปทานคือกิจการหรือหน่วยงานธุรกิจที่มีกิจกรรมดำเนินงานและหรือจัดการในกระบวนการธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าบางกลุ่มหรือในตลาด ส่วนสมาชิกสนับสนุนของโซ่อุปทาน คือ กิจการที่สนับสนุนทรัพยากร ความรู้ ทรัพยากรประโยชน์หรือสินทรัพย์ให้กับสมาชิกพื้นฐานในโซ่อุปทาน

(2) มิติโครงสร้างเครือข่าย คือ รูปแบบของเครือข่ายซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ โครงสร้างแนวนอน (Horizontal structure) โครงสร้างแนวตั้ง (Vertical structure) และตำแหน่งแนวนอนของกิจการ (Horizontal position) ซึ่งในแต่ละโครงสร้างมีรูปแบบ ดังนี้

โครงสร้างแนวนอนหมายถึงจำนวนของชั้นหรือลำดับในแนวนอนของโซ่อุปทาน โซ่อุปทานอาจจะยาวด้วยจำนวนชั้นหรือลำดับหลายชั้นหรือหลายลำดับ หรืออาจมีลำดับชั้นสั้นๆ ส่วนโครงสร้างในแนวดิ่งหมายถึงจำนวนของคู่ค้าและลูกค้าที่อยู่ในแต่ละลำดับหรือชั้นของโซ่อุปทาน สำหรับตำแหน่งแนวนอนของกิจการในโซ่อุปทาน คือ มิติโครงสร้างที่กิจการได้กำหนดตำแหน่งในจุดเริ่มต้นหรือแหล่งของทรัพยากร ลูกค้าจุดหรือลำดับสุดท้ายของโซ่อุปทาน

(3) กระบวนการธุรกิจ (Business process links)

การผสมผสานและจัดการกระบวนการธุรกิจที่เชื่อมโยงในโซ่อุปทาน มีการเชื่อมโยง 4 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การเชื่อมโยงการจัดการกระบวนการ (Manage process links) คือการเชื่อมโยงของกิจการหลักๆ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการผสมผสานกระบวนการกับกิจการอื่นของโซ่อุปทาน

- การควบคุมกระบวนการเชื่อมโยง (Monitored process links) เป็นการควบคุมการทำงานซึ่งตรวจสอบการเชื่อมโยงผสมผสานของกระบวนการว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

- การเชื่อมโยงกระบวนการที่ไม่ใช่การจัดการ (Not-managed process links) คือ การเชื่อมโยงที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการ

- การเชื่อมโยงที่ไม่ใช่สมาชิก (Nonmember Process link) คือการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานของกิจการและที่ไม่ใช่สมาชิกในโซ่อุปทาน

จากโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน พอสรุปได้ว่าโครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทานประกอบด้วยสมาชิกในโซ่อุปทาน มิติโครงสร้างของโซ่อุปทานและกระบวนการธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน ได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการผสมผสานร่วมมือ การเชื่อมโยงระหว่างกัน จำนวนระดับของสมาชิกในโซ่อุปทานจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของอุตสาหกรรมของโซ่อุปทานนั้นๆ ซึ่งการจัดการโครงสร้างอุปทานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการลดภาระค่าใช้จ่ายในการผลิต และมีผลทางอ้อมต่อราคาสินค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์พันธมิตรกับคู่ค้า

กลยุทธ์พันธมิตรกับคู่ค้า (Strategic suppliers relationship) คือ ความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างวิสาหกิจกับคู่ค้า เพื่ออำนาจในเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการดำเนินงานของกิจการที่เป็นพันธมิตร เพื่อช่วยให้บรรลุประโยชน์ที่สำคัญ (Balsmeier & Voisin, 1996; Monczka et al., 1998; Noble, 1997; Stuart, 1997) เป็นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระยะยาวและสนับสนุนในการวางแผนร่วมกันและความพยายามในการแก้ไขปัญหา (Gunasekaran et al., 2001)

พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ส่งเสริมการแบ่งปันประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งการแบ่งปันนั้นเกิดขึ้นในเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี การผลิตและการตลาด (Yoshino & Rangan, 1995) ถ้าวิสาหกิจมีการสร้างกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับคู่ค้า จะช่วยให้กิจการสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความร่วมมือกับคู่ค้าที่มีจำนวนน้อยราย และมีความต้องการในการแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จของการผลิต การร่วมมือกันในการออกแบบในช่วงแรกช่วยทำให้ต้นทุนในการออกแบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการเลือกส่วนประกอบและเทคโนโลยีและช่วยในการประเมินการออกแบบ (Monczka et al., 1993)

ปัจจุบันการร่วมมือกันกับคู่ค้าได้รับความสนใจจากวิสาหกิจมากขึ้น เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ประโยชน์จากความร่วมมือทางธุรกิจซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับได้แก่ การกระจายความเสี่ยง การแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนความรู้ การได้รับประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันในระยะสั้นและระยะยาว สำหรับการจัดการโซ่อุปทานการจัดหานั้นถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการจำกัดจำนวนลูกค้าให้ลดลง โดยการคัดเลือกเฉพาะลูกค้าที่มีคุณภาพ สามารถส่งสินค้าตรงตามความต้องการและเงื่อนไขของผู้ซื้อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและลูกค้าจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนี้จากความซับซ้อนของธุรกิจความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มีมากขึ้น และข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้วิสาหกิจไม่สามารถที่จะบรรลุการบริหารโซ่อุปทานได้ลำพัง ต้องมีการร่วมมือกับกิจการอื่น alshawi (2001, pp. 235-241) เพื่อกระจายงานที่วิสาหกิจไม่มีความเชี่ยวชาญให้กับวิสาหกิจที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า และเป็นการลดต้นทุนในการผลิตหรือดำเนินกิจกรรมในส่วนที่ไม่ใช่ความสามารถหลัก หรือส่วนที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ ทำให้วิสาหกิจสามารถทุ่มทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นความสามารถหลักของกิจการได้มากขึ้น

ในการคัดเลือกผู้ขาย Coyle, Bardi and Langley (2003) ได้เสนอว่าในการเลือกผู้ขายนั้นมีข้อควรพิจารณาคือ 1) คุณภาพ 2) ความเชื่อถือได้ 3) ความสามารถ 4) ความสามารถทางการเงิน และ 5) คุณภาพที่ต้องการ ซึ่งผู้ขายที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงคุณภาพในภาพรวมทั้งคุณภาพด้านการออกแบบ อายุผลิตภัณฑ์ ความสะดวกง่ายต่อการซ่อมแซมรักษา กระบวนการจัดส่ง การจัดหา การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ส่วนความเชื่อถือได้หมายถึง การจัดส่งที่ตรงเวลา ประวัติการทำงานในอดีตและการรับประกัน

ความสามารถของลูกค้า ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถด้านเทคนิคด้านการจัดการ การควบคุมการทำงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อความเชื่อถือได้ ที่ผู้ขายจะสามารถส่งสินค้าให้กิจการได้ตรงเวลา และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ความสามารถทางการเงินในการเลือกผู้ขายได้แก่ ราคาขายและความมั่นคงทางการเงินของผู้ขาย เนื่องจากราคาขายส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของสินค้า

โดยปกติกิจการจะซื้อสินค้าจากผู้ขาย ที่ขายในราคาที่ต่ำที่สุดแต่ในขณะเดียวกันกิจการก็ต้องพิจารณาเงื่อนไขอื่นๆ ประกอบนอกเหนือจากราคา เช่นคุณภาพของสินค้า ส่วนความมั่นคงทางการเงินของผู้ขายนั้น จะเป็นข้อมูลที่กิจการใช้ในการพิจารณาว่าผู้ขายสามารถที่จะผลิตสินค้าได้ครบตามที่ต้องการ โดยไม่มีการขาดสภาพคล่องทางการเงินที่จะส่งผลกระทบต่อภาระผูกพันในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของผู้ขาย คุณภาพที่ต้องการของผู้ขายที่เป็นปัจจัยในการพิจารณาเลือกผู้ขายในการเป็นลูกค้าทางธุรกิจ ได้แก่

ทัศนคติของผู้ขาย การช่วยกิจการในการฝึกอบรม การบรรจุหีบห่อ สถานที่ตั้งของผู้ขาย การให้บริการในการซ่อม

สำหรับความสำเร็จจากความร่วมมือกับคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจนั้น มีกฎเกณฑ์สำคัญสำหรับวิสาหกิจในการพิจารณาประกอบ ในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการร่วมมือกันกับคู่ค้า คือ ข้อตกลงในการร่วมมือ ความตั้งใจและปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของกิจการใน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ร่วมมือในความสามารถ เช่น ทักษะ ความสามารถ การสนับสนุนกระบวนการในการร่วมมือให้บรรลุผลดี 2) การร่วมมือในการรับ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และประยุกต์ความรู้ใหม่ 3) การสามารถระบุปัญหาได้ คือ กิจการต้องสามารถระบุปัญหาของตนเองได้ ถ้าไม่รู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร เมื่อไปร่วมมือก็ไม่เกิดประโยชน์ และอาจทำให้ต้องไปขึ้นอยู่กับหุ้นส่วนธุรกิจโดยไม่จำเป็น

ความตั้งใจในความร่วมมือทางธุรกิจนั้นพิจารณาได้จาก การประชุมร่วมกันบ่อยครั้งระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ มีการร่วมกันตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีการแสดงความคิดเห็นของแนวคิดที่มีประโยชน์และแนวคิดใหม่อย่างอิสระ และมีการเปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นใหม่หรือค้นพบความรู้ใหม่ บางองค์การที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือหรือค้นหาความรู้ใหม่ ก็จะส่งเสริมต่อการร่วมมือกันทางธุรกิจ

Bowersox and Closs (1996) เสนอว่าความสัมพันธ์ในช่องทางประกอบด้วย 1) ผู้มีส่วนร่วมช่องทางพื้นฐาน (primary channel participant) คือ ธุรกิจที่มีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสินค้าคงคลังหรือรับผิดชอบความเสี่ยงทางการเงินอื่นๆ 2) ผู้มีส่วนร่วมช่องทางพิเศษ (specialized channel participant) ผู้มีส่วนร่วมลักษณะนี้คือธุรกิจที่มีความสัมพันธ์แบบเฉพาะเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งผู้มีส่วนร่วมอาจจะต้องมีการจ่ายค่าธรรมเนียม

Bowersox et al. (2002) อธิบายความสัมพันธ์ของช่องทาง โดยพิจารณาโครงสร้างของช่องทางบนพื้นฐานของความเฉพาะด้านของกิจกรรมและหน้าที่ การขึ้นต่อกันของแต่ละกิจการช่วยทำให้เข้าใจชนิดของความสัมพันธ์ทางพฤติกรรม ของการกระจายสินค้า ซึ่งการแบ่งช่องทางออกเป็น 3 ช่องทางหลักประกอบด้วย (1) ช่องทางรายการเดี่ยว (single-transaction channels) (2) ช่องทางปกติ (conventional channels) และ (3) การจัดการความสัมพันธ์ในความร่วมมือ (relational collaborative arrangements)

1) ช่องทางรายการเดี่ยว (single-transaction channels) รายการทางธุรกิจจำนวนมาก ได้มีการเจรจาภายใต้ความคาดหวังว่าการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ซึ่ง

หมายถึงการซื้อขายเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว เช่น การซื้ออสังหาริมทรัพย์ การซื้อขายหุ้น

2) ช่องทางปกติ (conventional channels) คือ ช่องทางของการซื้อขายปกติที่ผู้ซื้อจะทำรายการซื้อเมื่อมีความต้องการและพิจารณาราคาเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์ของวิสาหกิจในช่องนี้ จะมีความภักดีต่อวิสาหกิจอื่นน้อย มีแรงจูงใจในการร่วมมือในโซ่อุปทานที่จะพัฒนาประสิทธิภาพน้อย ไม่มีความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และไม่มีความสัมพันธ์กันในระยะยาว แต่ละกิจการสามารถออกจากความสัมพันธ์ระหว่างกันในช่องทางนี้ได้เมื่อต้องการ

3) การจัดการความสัมพันธ์ในความร่วมมือ (relational collaboration arrangements) เป็นความสัมพันธ์ที่มีผู้นำ ซึ่งโดยมากมักจะเป็นวิสาหกิจที่มีบทบาทในอุตสาหกรรม เช่น มีส่วนแบ่งตลาดที่มากกว่า มีขนาดขององค์กรที่ใหญ่กว่า มีทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่า ผู้นำในความสัมพันธ์แบบนี้ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์ขึ้นมาเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง และต่อมากความสัมพันธ์นั้นได้กลายเป็นโซ่อุปทาน การจัดการความสัมพันธ์ในความร่วมมือ ได้แบ่งรูปแบบของความสัมพันธ์ออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่ (1) ระบบการจัดการ (2) พันธมิตรและการร่วมมือ (3) ระบบสัญญา (4) การร่วมทุน

(1) ระบบการจัดการ (Administer systems) รูปแบบความสัมพันธ์แบบนี้ ยังไม่มีความเป็นทางการมากนัก กิจการที่มีบทบาทได้รับการสมมุติฐานว่ามีความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำ และค้นหาความร่วมมือของพันธมิตรทางการค้า บริการและลูกค้าสมาชิกทั้งหมดในความสัมพันธ์รูปแบบนี้ จะมองว่าความสัมพันธ์นี้มีความยุติธรรม การดำเนินงานที่มีความคงที่นั้นขึ้นอยู่กับการแบ่งปันผลตอบแทนของผู้นำในความสัมพันธ์ ความต่อเนื่องและคงอยู่ของความสัมพันธ์รูปแบบนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ

(2) หุ้นส่วนและพันธมิตร (Partner and Alliance) เกิดขึ้นเมื่อกิจการต้องการมีความสัมพันธ์ที่เป็นทางการมากขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ในระยะยาว เป็นการขยายความสัมพันธ์เพิ่มจากความสัมพันธ์ในระบบการจัดการ โดยสร้างความร่วมมือในรูปแบบที่เป็นหุ้นส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ก่อนที่จะพัฒนาเป็นพันธมิตรทางการค้า การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นความสัมพันธ์ที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับพื้นฐาน เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจขั้นพื้นฐาน เป็นการแสดงความต้องการในการทำงานร่วมกัน และมีความเกี่ยวพันกับทัศนคติในการทำงานที่มีความคล้ายคลึงกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ถ้าการทำงานร่วมกันในรูปแบบหุ้น

ส่วน ไม่สามารถหาข้อตกลงได้ หรือเกิดข้อขัดแย้งขึ้น แสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอของการร่วมมือกันในระหว่างหุ้นส่วน

(3) ความสัมพันธ์ในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) เป็นการดำเนินงานร่วมกันในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมพื้นฐานทางธุรกิจ โดยเมื่อผู้บริหารตระหนักว่าการร่วมมือกันจะเกิดประโยชน์มากขึ้น ถ้ามีการปรับเปลี่ยนการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น และมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดีกว่า ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะทำให้ความสัมพันธ์เปลี่ยนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริง

เป้าหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การสร้างความร่วมมือในการผสมทรัพยากรของกิจการที่ร่วมมือกัน เพื่อปรับปรุงการทำงาน ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้ความมุ่งหวังที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ โดยมีการแบ่งปันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

(4) ระบบสัญญา (contractual system) ความสัมพันธ์ในระบบสัญญาได้แก่ความสัมพันธ์แบบเฟรนไชน์ คีลเลอร์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีข้อตกลงระหว่างผู้ให้บริการเฉพาะด้าน โดยมีการทำสัญญาตามกฎหมาย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีรูปแบบเป็นทางการ มีการบังคับตามกฎหมายและมีการปฏิบัติตามสัญญา

(5) การร่วมทุน (Joint ventures) ความสัมพันธ์แบบร่วมทุน จะมีการสร้างหน่วยทางธุรกิจใหม่เกิดขึ้น หรือเป็นการร่วมทุนในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเฉพาะด้านระหว่างผู้ร่วมทุน ประโยชน์จากการร่วมทุนคือมีการพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในระยะยาว เกิดผลดีในอนาคต เป็นการกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่ยังไม่มีความชำนาญ

Rosabeth, Moss and Kanter (1994, p.100) ได้เสนอคุณลักษณะสำคัญที่สร้างความสำเร็จของการร่วมมือกันทางธุรกิจ ประกอบด้วย

1) ความเป็นเลิศของแต่ละฝ่าย (individual excellence) คือ การสร้างความเข้มแข็งในอนาคตของแต่ละฝ่ายที่มีความปรารถนาจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจร่วมกัน

2) ความสำคัญ (important) ความสำคัญของความร่วมมือจะต้องมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์หลักของวิสาหกิจ ดังนั้นในการร่วมมือกันทางธุรกิจจะต้องมีเป้าหมายระยะยาว

3) การพึ่งพากัน (interdependence) การร่วมมือกันนั้น ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความต้องการซึ่งกันและกัน โดยในแต่ละฝ่ายอาจจะมีทักษะหรือทรัพยากรที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่มี

4) การลงทุน (investment) ความร่วมมือกันนั้น พันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีการลงทุนที่แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะร่วมมือทางธุรกิจในระยะยาว ได้แก่ การลงทุนในสินทรัพย์ เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเพื่อรองรับความร่วมมือกันทางธุรกิจดังกล่าว

5) สารสนเทศ (information) ญาติที่สำคัญอีกประการคือการแบ่งปันข้อมูลกันอย่างสมเหตุสมผล ทั้งข้อมูลในระดับนโยบาย ข้อมูลด้านเทคนิค จุดของปัญหา การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เป็นต้น

6) การผสมผสาน (integration) คือ การเชื่อมโยงและมีการแบ่งปันการทำงานระหว่างกัน ซึ่งในแต่ละฝ่ายจะมีบทบาทเป็นทั้งครูและผู้เรียนรู้

7) ความเป็นสถาบัน (institutionalization) ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีความเป็นทางการและมีกระบวนการตัดสินใจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

8) ความซื่อสัตย์ (integrity) ในการร่วมมือกันจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

จากข้อเสนอดังกล่าวการที่จะประสพผลสำเร็จของความร่วมมือทางธุรกิจนั้นแต่ละฝ่ายจะต้องมีแนวคิดในเชิงบวกต่อความร่วมมือ แนวคิดในเชิงบวกในที่นี้คือ คาดว่าเมื่อร่วมกันทางธุรกิจในโซ่อุปทานแล้วนั้น จะต้องทำให้วิสาหกิจดีขึ้น และถ้าวิสาหกิจไม่มีปัญหาในการดำเนินงานเลยเมื่อมาร่วมกันทางธุรกิจอาจจะไม่ส่งผลดีแต่อย่างใด แตกต่างจากวิสาหกิจที่มีปัญหาเช่น ไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนบางอย่างได้ ทักษะบางอย่างในโรงงานไม่มี ดังนั้นการร่วมมือกันจะส่งผลดีต่อวิสาหกิจมากกว่า ที่สำคัญต่างฝ่ายจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน มีการผสมผสานข้อมูลระหว่างกันและต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

Burt, Dobler and starling (2004)ได้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ความสัมพันธ์ทางด้านรายการ (Transactional relationship) (2) Collaborative relationship และ (3) Alliance โดยในแต่ละรูปแบบความสัมพันธ์มีรายละเอียดดังนี้

(1) ความสัมพันธ์ทางด้านรายการ (Transactional relationship) เป็นความสัมพันธ์ทางการค้าที่ไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนาสถานภาพการดำเนินกิจกรรมทางการค้าของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีการผสมผสานหรือการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ได้แบ่งปันต้นทุน ข้อมูลรวมทั้งการประมาณการระหว่างกัน ความสัมพันธ์รูปแบบนี้จะเน้นที่ราคา ความสัมพันธ์ทางด้านรายการจะเป็นความสัมพันธ์ที่อีกฝ่ายไม่ได้ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาทางธุรกิจ เป็นความสัมพันธ์ที่ใช้เวลาน้อยในการกำหนดราคาขาย

อย่างไรก็ดีความสัมพันธ์ทางด้านรายการมีข้อได้เปรียบ ที่ใช้เวลาและความพยายามค่อนข้างน้อยในการกำหนดราคา นอกจากนี้ยังใช้ทักษะของพนักงานที่ไม่สูงมาก ในการทำรายการ ไม่จำเป็นเป็นต้องใช้ทักษะในการจัดการมาก อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ทางด้านรายการมีข้อเสียคือ การสื่อสารมีความยุ่งยากกว่าความสัมพันธ์รูปแบบอื่น และการลงทุนเพิ่มเติมต้องการความมั่นใจว่าคู่ค้านั้นจะส่งสินค้าตรงเวลาและคุณภาพตรงตามต้องการ

(2) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaborative relationship) ความสัมพันธ์รูปแบบนี้มีความตระหนักในการขึ้นต่อกันและเห็นความสำคัญของความร่วมมือแตกต่างจากความสัมพันธ์ทางด้านรายการค้า โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อถือนระหว่างกันมากขึ้น มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนทางการค้าระหว่างกัน มีการวางแผนร่วมกันและทำงานร่วมกัน ผลสำเร็จของความสัมพันธ์แบบร่วมมือคือ ต้นทุนรวมที่ต่ำกว่า

นอกจากนี้รูปแบบความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ยังสามารถทำให้เกิดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการร่วมกัน มีการฝึกอบรม สร้างข้อกำหนดใหม่ของรูปแบบการติดต่อสื่อสาร มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากกว่า มุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ต้นทุนที่ลดต่ำลงจึงเป็นผลมาจากมูลค่าทางด้านวิศวกรรม มูลค่าของการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้มีข้อเสียเปรียบรูปแบบความสัมพันธ์แบบรายการคือ การที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจำนวนมากขึ้น เวลา ทรัพยากรที่ต้องการในการพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าว

(3) รูปแบบความสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Alliance relationship) ความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้ มีความแตกต่างจากความสัมพันธ์แบบร่วมมือ โดยความสัมพันธ์แบบพันธมิตรก่อให้เกิดประโยชน์จากความสามารถเฉพาะของสินทรัพย์ทางกายภาพ (Physical asset specialization) และความสามารถเฉพาะของบุคลากร (Human asset specialization) ซึ่งความสามารถเฉพาะทางกายภาพได้แก่ การลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน เช่น การสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรที่มีความเฉพาะ ทำให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างรวมถึงยังสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพมากกว่าได้

ความสามารถเฉพาะของบุคลากร เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของพนักงานระหว่างกิจการ ทำให้เกิดความรู้อย่างรวดเร็วที่ได้มีความสัมพันธ์กันมานาน ส่งผลต่อระยะเวลาของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่นานกว่าด้วย ทำให้บุคลากรเกิดการสั่งสมประสบการณ์และความรู้ ดังนั้นจึงส่งผลต่อความง่ายในการสื่อสาร สามารถประสาน

(3) เวลาถูกต้อง (4) สถานที่ถูกต้อง (5) เงื่อนไขถูกต้อง (6) ราคาถูกต้อง (7) สารสนเทศถูกต้อง

การให้บริการลูกค้าในโซ่อุปทาน มีหลักการพื้นฐานประกอบด้วย การมีสินค้าพอ กับความต้องการของลูกค้า (availability) การใช้งานได้ (operational performance) และการบริการที่เชื่อถือได้ (service reliability) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การมีสินค้าพอกับความต้องการของลูกค้า (availability) คือ ความสามารถของกิจการในการมีสินค้าคงคลังเมื่อลูกค้าต้องการ ซึ่งระดับสินค้าคงคลังขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละกิจการว่าจะกำหนดอย่างไร โดยปกติจำนวนระดับจะได้มาจากการประมาณความต้องการซื้อ นอกจากนี้การกำหนดระดับสินค้าคงคลังจะแตกต่างกันในแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่นิยม ความสามารถในการทำกำไรและความสำคัญของแต่ละผลิตภัณฑ์ที่มีต่อผลิตภัณฑ์อื่นๆ การประเมินการมีสินค้าพอกับความต้องการของลูกค้าสามารถประเมินได้ดังนี้

- ความถี่ของการขาดสต็อก (Stockout frequency) ความถี่ของสินค้าขาดสต็อกหมายถึงความน่าจะเป็นของกิจการมีสินค้าไม่พอจำหน่ายให้กับลูกค้า

- อัตราการเติมสินค้า (Fill rate) เป็นการวัดจำนวนสินค้าที่ไม่พอตามความต้องการของลูกค้า เช่นลูกค้าต้องการ 100 หน่วยแต่มีให้ลูกค้า 97 หน่วยแสดงว่าอัตราการเติมสินค้าให้กับลูกค้าร้อยละ 97 ในบางผลิตภัณฑ์ก็สามารถยอมรับได้ แต่บางผลิตภัณฑ์ยอมรับไม่ได้

- การส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อที่สมบูรณ์ (Orders shipped complete) คือการที่สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ

2) การใช้งานได้ เกี่ยวข้องกับเวลาที่ต้องการในการส่งสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการประกอบด้วย

- ความเร็ว (Speed) คือ ระยะเวลาตั้งแต่ลูกค้ามีความต้องการและสั่งซื้อจนกระทั่งผลิตภัณฑ์ได้ส่งถึงและลูกค้าพร้อมใช้งาน ความเร็วในการจัดส่งนั้น ขึ้นอยู่กับการออกแบบระบบการขนส่ง

- ความคงที่ (Consistency) คือ ความคงที่ในการผลิตและจัดส่ง ประเมินได้จากจำนวนของเวลาที่วงจรการผลิตหรือวงจรกระบวนการตรงตามเวลาที่วางแผนไว้ ความคงที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับเวลา เนื่องจากถ้าวงจรของกระบวนการมีความสม่ำเสมอที่แล้ว ลูกค้าจะสามารถวางแผนได้ รวมทั้งมีความเชื่อถือในระบบโลจิสติกส์ของกิจการ

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถของกิจการในการตอบสนองสถานการณ์พิเศษและไม่ปกติหรือความต้องการที่ไม่คาดคิดมาก่อนของลูกค้า เช่น การเปลี่ยนสถานที่จัดส่งสินค้า การผลิตเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดกรณีพิเศษของลูกค้า เป็นต้น

- การแก้ไขความบกพร่อง (malfunction recovery) การแก้ไขความบกพร่องในการให้บริการลูกค้า ได้แก่ การแก้ไขความบกพร่องในขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าตรงตามมาตรฐาน เช่น เมื่อวัตถุดิบขาดสต็อกกิจการสามารถจัดหาจากโรงงานอื่นๆ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตได้

3) การบริการที่เชื่อถือได้ คือ ความสามารถของกิจการในการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อของลูกค้า เป็นความสามารถของกิจการในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับลูกค้าทั้งข้อมูลการผลิตและความก้าวหน้าของการสั่งซื้อ

ระดับของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในโซ่อุปทาน

ระดับของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในโซ่อุปทาน หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกิจการกับผู้ผลิตและลูกค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลมีหลายระดับ ตั้งแต่การแลกเปลี่ยนเฉพาะข้อมูลในส่วนของปริมาณการผลิต ข้อมูลลูกค้า ไปจนถึงในข้อมูลตารางการผลิต ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลในโซ่อุปทานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงจากการผลิตเกินความต้องการ ปรับปรุงตารางการผลิตให้มีความแม่นยำมากขึ้น และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลจึงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพของความร่วมมือในโซ่อุปทาน

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management)

การจัดการสินค้าคงคลัง มีเป้าหมายเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า โดยเป็นการบริหารจัดการจำนวนสินค้าให้สามารถรองรับความไม่แน่นอนจากความต้องการซื้อหรืออุปสงค์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ นอกจากนี้สินค้าคงคลังยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินกระบวนการผลิตมีความราบรื่นและมีประสิทธิผล นอกจากนี้การจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ยังช่วยให้กิจการสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายจากการสั่งซื้อ การจัดเก็บสินค้าที่เกินความต้องการ

ในการจัดการสินค้าคงคลังนั้นจะมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ที่ต้องพิจารณาได้แก่ ต้นทุนของสินค้า ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า ต้นทุนในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ต้นทุนที่เกิดขึ้นเมื่อสินค้าขาดสต็อก โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Arnold & Chapman, 2001, pp.235-238)

1. ต้นทุนของสินค้า (Item costs) คือ ราคาที่ได้จ่ายในการซื้อสินค้าแต่ละรายการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการได้รับสินค้านั้น เช่น ค่าขนส่ง ภาษีศุลกากร ค่าเบี้ยประกันภัย

2. ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า (Carrying costs) ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายทุกรายการที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บสินค้า ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้านี้มี 3 ประเภท ประกอบด้วย (1) ต้นทุนเงินทุน (Capital costs) คือ ต้นทุนที่เกิดจากเงินลงทุนในสินค้าคงคลัง ต้นทุนที่ต่ำสุดของการจัดเก็บสินค้าคงคลังคือ ต้นทุนทางการเงินที่เสียโอกาสจากการที่ไม่ได้ลงทุนในการฝากเงิน ซึ่งคิดจากอัตราดอกเบี้ย (2) ต้นทุนในการจัดเก็บ (Storage costs) ซึ่งการจัดเก็บสินค้านั้นต้องการพื้นที่ คนงานและเครื่องมือ ดังนั้นเมื่อสินค้าคงคลังเพิ่มจำนวนมากขึ้น ต้นทุนดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ (3) ต้นทุนความเสี่ยง (Risk costs) คือ ต้นทุนที่เกิดจากความเสี่ยงในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ความเสี่ยงนั้นได้แก่ การล้าสมัยของสินค้าคงคลัง การเสียหายที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดเก็บและเคลื่อนย้าย การถูกขโมย การเสื่อมสภาพตามอายุของสินค้า

3. ต้นทุนในการสั่งซื้อ (Ordering costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นตามจำนวนครั้งของการสั่งซื้อ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณหรือจำนวนสินค้าในการสั่งซื้อ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการจัดทำใบสั่งซื้อ การติดตามสถานการณ์สั่งซื้อ การรับของ การจ่ายชำระเงิน

4. ต้นทุนจากการที่สินค้าขาดสต็อก (Stockout costs) เกิดขึ้นเมื่อความต้องการซื้อหรืออุปสงค์มีมากเกินไปได้ประมาณการไว้และสินค้าไม่พอให้บริการ เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้รายได้ที่ควรจะได้จากการขายลดลงไป และที่สำคัญคือการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งหรือสินค้าทดแทน การสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งดังกล่าวทำให้ต้นทุนจากการที่สินค้าขาดสต็อกเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างสูง

จากต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังดังกล่าว แนวทางในการจัดการสินค้าคงคลังของกิจการ คือการบริหารให้มีต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุด Shapiro (2001) ได้เสนอโมเดลในการจัดการสินค้าคงคลังแบบแน่นอน (Deterministic Models) ซึ่งเป็นโมเดลจัดการสินค้าคงคลังที่ง่ายที่สุดคือ Economic order quantity (EOQ) model โมเดลนี้ใช้ในการจัดการสินค้าคงคลังสินค้ารายการเดียว โดยมีข้อสมมุติฐานว่า

-ทราบอุปสงค์จำนวนแน่นอนต่อระยะเวลาที่แน่นอนจำนวนหน่วยต่อปีแทนค่าด้วย D

โมเดลจัดการสินค้าคงคลังแบบ ABC เป็นโมเดลที่ได้มาจากการประมาณการ มีความเหมาะสมสำหรับกิจการที่มีสินค้าจำนวนมากรายการ และสามารถใช้ได้กับกิจการค้าปลีกและโชวห่วย เนื่องจากเป็นกิจการที่มีสินค้าหลากหลายรายการ นอกจากนี้ในกิจการค้าปลีกหรือโชวห่วยที่ไม่ได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการสินค้าคงคลัง การประมาณการด้วยโมเดลดังกล่าวนี้สามารถทำได้ ช่วยในการบริหารสินค้าคงคลังของผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

บทบาทของสินค้าคงคลังในโชูปทาน เกิดจากความไม่สมดุลระหว่างความต้องการขายและความต้องการซื้อ หรือระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (Chopra & Meindl, 2007) ทำให้วิสาหกิจต้องมีการเตรียมสินค้าคงคลังไว้เพื่อรองรับความต้องการในอนาคตของลูกค้า นอกจากนี้ในสายการผลิต สินค้าคงคลังยังมีบทบาทต่อความราบรื่นในการผลิต ทำให้ลดระยะเวลารอในการผลิต นอกจากนี้การจัดการสินค้าคงคลังยังมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าธุรกิจนั้นมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งด้านการความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สินค้าคงคลังที่มีปริมาณมากพอ ทำให้วิสาหกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที

จากบทบาทความสำคัญของการจัดการสินค้าคงคลังดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการสินค้าคงคลังนั้น มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโชูปทานเป็นอย่างมาก และที่มากไปกว่านั้นการพยายามลดจำนวนสินค้าคงคลังที่จัดเก็บ เพื่อประหยัดต้นทุน ทำให้ต้องพยายามจัดการให้มีความพอดี เพื่อคงไว้ซึ่งกระบวนการผลิตที่ราบรื่น การสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วและถูกต้องด้านคุณภาพ ส่งผลต่อการมีสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจ

ความเสี่ยงของโชูปทาน

Tang (2006, pp. 451-488) ได้เสนอว่าความเสี่ยงของโชูปทานแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operation risk) และความเสี่ยงจากความสับสน (Disruption risk) โดยปกติแล้วธุรกิจมักจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงจากความสับสน การลดผลกระทบความเสี่ยงจากความสับสนจะมีมากกว่าความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ซึ่ง Tang (2006, pp. 451-488) เสนอว่าการลดผลกระทบจากความเสี่ยงในโชูปทาน สามารถกระทำได้โดยการจัดการโชูปทาน (Supply chain management) จัดการอุปสงค์ (Demand management) การจัดการการผลิต (Product management) และการจัดการสารสนเทศ (Information management)

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operation risk) คือ ความเสี่ยงจากความต้องการซื้อที่ไม่แน่นอนของลูกค้า ความไม่แน่นอนในการเดิมนสินค้าและความไม่แน่นอนจากต้นทุน เป็นต้น ความเสี่ยงจากความต้องการซื้อที่ไม่แน่นอนของลูกค้า (Uncertain demand) เกิดขึ้นได้ตามปกติ เนื่องจากความต้องการซื้อของลูกค้าเป็นการประมาณการณ์ในอนาคต ถ้าวิสาหกิจสามารถประมาณการณ์ความต้องการซื้อได้ใกล้เคียงกับความต้องการที่แท้จริง วิสาหกิจจะได้รับประโยชน์จากการประมาณการณ์นั้นเป็นอย่างมาก ประการแรกคือ สามารถวางแผนและดำเนินการผลิตให้พอเพียงตามจำนวนความต้องการซื้อ ทำให้สามารถลดต้นทุนในซื้อวัตถุดิบและการผลิตจากการต้องผลิตเพื่อต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าที่มากเกินไป และยังช่วยในการลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด สามารถดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความต้องการซื้อที่ไม่แน่นอนของลูกค้า มีหลายสาเหตุได้แก่ แฟชั่นนิยม ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน เป็นต้น

ความไม่แน่นอนในการเดิมนสินค้า เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าขาดสต็อก ซึ่งโดยมากมักจะมีสาเหตุต่อเนื่องมาจากการประมาณความต้องการซื้อที่มีความคลาดเคลื่อน ทำให้ผลิตไม่พอต่อความต้องการ มีการสต็อกสินค้าไปพอต่อการขาย ระยะเวลาในการเดิมนสินค้าหรือจัดส่งสินค้าของลูกค้าไม่มีความยืดหยุ่น ไม่สามารถตอบสนองต่อภาวะการณ์ที่สินค้าขาดสต็อกของลูกค้าได้ตามเวลาที่ต้องการ Zhang, Tan, Robb & Zheng (2006, pp. 427-438) ได้อธิบายว่าความไม่แน่นอนที่เกิดจากขนส่งมี 2 สาเหตุ 1) ความแปรปรวนของระยะเวลาอันเกิดจากการขนส่ง เกิดจากการบริหารจัดการกระบวนการหรือเวลาในการผลิต 2) จำนวนในการขนส่งมีความไม่แน่นอน การขนส่งไปยังลูกค้าปริมาณอาจจะน้อยกว่าที่ลูกค้าต้องการอันมีสาเหตุจากการมีทรัพยากรจำกัด (เงินทุน วัตถุดิบ กำลังการผลิต)

ผลกระทบของความไม่แน่นอนในการเดิมนสินค้า ส่งผลต่อการสูญเสียรายได้จากการขายและการสูญเสียโอกาสทางการตลาดให้กับคู่แข่ง และในส่วนของลูกค้าที่จัดส่งสินค้าก็ได้รับผลกระทบด้านความพึงพอใจจากผู้ขาย ดังนั้นการประมาณความต้องการซื้อที่แม่นยำจะช่วยในการลดการเกิดความไม่แน่นอนในการเดิมนสินค้าได้ส่วนหนึ่ง

ความไม่แน่นอนจากต้นทุน เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดจากการผันแปรของต้นทุนในโซ่อุปทาน ได้แก่ ต้นทุนในการผลิต การขนส่ง ต้นทุนทางการเงิน การดำเนินกิจกรรมการตลาด เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้นทุนของธุรกิจมีการผันแปร อาทิเช่น ต้นทุนพลังงาน ค่าแรง อัตราดอกเบี้ย ภาวะเงินเฟ้อ ปัจจัยทางเศรษฐกิจอื่นๆ เป็นต้น ความไม่แน่นอนด้านต้นทุนส่งผลต่อราคาสินค้าของธุรกิจ และส่งผลต่อต้นทุนโดยรวมของโซ่อุปทาน การป้องกันความไม่แน่นอนด้าน

Londe and Bernaid (2003, p.7) ได้อธิบายหลักการจัดการโซ่อุปทานว่า จะต้องมีการเชื่อมต่อ (Connectivity) ซึ่งการเชื่อมต่อนั้นเน้นที่กลยุทธ์ เทคนิคและเชื่อมต่อการค้าเนติกกิจกรรมระหว่างกิจการ คู่ค้าและผู้ให้บริการการเชื่อมต่องานถึงบทบาทที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตและการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ ระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทาน การเชื่อมต่อนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ทำให้ข้อมูลในโซ่อุปทานมีการลื่นไหลระหว่างกิจการ ส่งผลต่อกระบวนการจัดการโซ่อุปทานให้มีความราบรื่นและรวดเร็วมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน

Lee et al. (2000) ได้ศึกษาประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในโซ่อุปทานคือผู้ค้าปลีกมีการแบ่งปันข้อมูลความต้องการซื้อที่แท้จริงให้กับผู้ผลิต ซึ่งผลการศึกษาของ Lee et al. (2000) พบว่าการแลกเปลี่ยนสารสนเทศนั้นมีประโยชน์ต่อผู้ผลิตมากกว่าต่อผู้ค้าปลีก ดังนั้นเขาจึงได้เสนอว่าในการส่งเสริมให้ผู้ค้าปลีกมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้ผลิตนั้น จะต้องใช้กลไกช่วยเช่น การลดราคา การลดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าให้เร็วขึ้น Cheng and Wu (2005) ได้ศึกษาโดยใช้โมเดลของ Lee et al. (2000) ผลการศึกษาได้ยืนยันว่าการแลกเปลี่ยนสารสนเทศทำให้ผู้ผลิตสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้และลดต้นทุน อย่างไรก็ตามผู้ค้าปลีกก็มีข้อขัดข้องในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศให้กับโรงงานผู้ผลิต เนื่องจากความกลัวว่าอำนาจการต่อรองจะลดลงรวมทั้งข้อมูลความลับทางการค้ารั่วไหล

การแลกเปลี่ยนสารสนเทศเป็นกุญแจที่สำคัญสำหรับการจัดการโซ่อุปทาน เนื่องจากการจัดการโซ่อุปทานนั้น มีความมุ่งหวังในการลดต้นทุนทั้งการผลิตการขนส่ง การผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้นการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า จำนวนสินค้าที่ลูกค้าคาดว่าจะมีความต้องการ และเมื่อนำข้อมูลนั้นมาแบ่งปันใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่ายและโรงงานผลิต จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการธุรกิจภายในโซ่อุปทานมากกว่า

เมื่อสารสนเทศมีการแบ่งปันในระหว่างองค์กร มีผลทำให้มีการลื่นไหลของสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า (Anand and Mendelson, 1997; Dyer and Nobeoka, 2000; Lee et al., 1997a) ลดระดับการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังลดลง เป็นผลดีภายในโซ่อุปทานนอกจากนี้การแลกเปลี่ยนสารสนเทศยังช่วยทำให้สามารถตอบสนองต่อการเติมเต็มสินค้าคงคลังได้เร็วขึ้น ช่วยให้ผู้ผลิตสามารถวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ลดระยะเวลาในการคอยสินค้า (Stevenson, 1994)

Li, Sikora, Shaw and Tan (2006, pp. 251-266)แบ่งการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเป็น 2 มิติ ประกอบด้วย การทำรายการ การดำเนินงานและกลยุทธ์ และในอีกมิติหนึ่งคือขอบเขตของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ คือระดับชั้นอิเล็กทรอนิกส์และตลาดอิเล็กทรอนิกส์ในงานวิจัยนี้ได้แบ่งระดับของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนสารสนเทศประเภทการทำรายการ เช่น จำนวนที่สั่งซื้อ ราคา ยอดขายผลิตภัณฑ์เฉพาะ คุณภาพและข้อกำหนดในการจัดส่ง (2) การแบ่งปันข้อมูลการดำเนินงานเช่น ข้อมูลระดับสินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายและตารางการผลิต ความสามารถในการขนส่ง ระยะเวลาในการรอสินค้าและการจัดส่ง เป็นต้น (3) การแลกเปลี่ยนสารสนเทศในเชิงกลยุทธ์ เช่น ข้อมูล ณ จุดขาย อุปสงค์ที่เป็นปัจจุบัน เข้าใจแนวโน้มของตลาด สิ่งที่ถูกคัดต้องการมากที่สุด และการออกแบบผลิตภัณฑ์

เนื่องจากความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ดังนั้นวิสาหกิจจึงมีการสื่อสารข้อมูลความต้องการซื้อของลูกค้าระหว่างกัน ข้อมูลความต้องการซื้อมักจะมีการบิดเบือนจากความเป็นจริงอันเป็นผลมาจากผลกระทบแซ่ม้า ซึ่งเกิดจากการประมาณการณ์ ดังนั้นการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างองค์การในโซ่อุปทาน จะช่วยลดความไม่แน่นอนจากการบิดเบือนของสารสนเทศความต้องการซื้อและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำให้วิสาหกิจสามารถวางแผนการผลิตและงานด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวัดผลการดำเนินงานโซ่อุปทาน

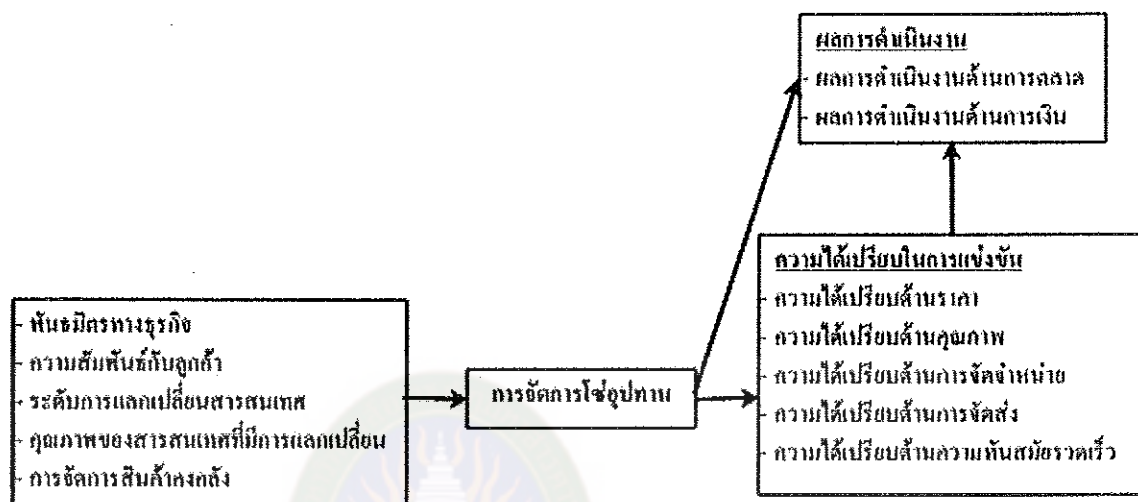
การวัดผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานค่อนข้างจะวัดยาก แต่ก็ยังพอที่จะวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า ที่ทำให้วิสาหกิจบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจ ได้แก่ การมีสินค้าเพียงพอต่อการจำหน่าย การให้บริการลูกค้าเพียงพอ และความเข้มแข็งของตราหือ (Stock & Lambert, 2001) นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้จากโครงสร้างของโซ่อุปทานว่า กลยุทธ์ของวิสาหกิจได้มีการนำมาใช้และสำเร็จหรือไม่ การพิจารณาดังกล่าวสามารถพิจารณาได้จาก ผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทานนั้นได้ถอนตัวออกไป ความเข้มแข็งของโซ่อุปทาน และยังสามารถเปรียบเทียบความสามารถของกิจการในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ภายในองค์การตนเองกับการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยกิจการอื่นในโซ่อุปทาน ถ้ากิจการอื่นสามารถทำได้ดีกว่า แสดงให้เห็นว่าการร่วมมือกันในโซ่อุปทานเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจ

นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานในโซ่อุปทาน ยังสามารถวัดในเชิงปริมาณได้จากต้นทุนต่อหน่วยของโลจิสติกส์ ระยะเวลาของวงจรเงินสดที่หมุนเวียน จำนวนวันของสินค้าคงคลังในโซ่อุปทาน ส่วนการวัดในเชิงคุณภาพยังสามารถวัดได้จาก ระดับของความร่วมมือ ระดับของความขัดแย้ง สารสนเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งาน ในการวัดประเมินไม่ว่าจะในเชิงคุณภาพหรือในเชิงปริมาณนั้น สมาชิกในโซ่อุปทานควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการร่วมมือในโซ่อุปทานของสมาชิกแต่ละกิจการ ซึ่งในการประเมินทั้งหมดที่กล่าวมานั้น วิธีการวัดประเมินผลการดำเนินงานในโซ่อุปทานที่ดีที่สุด อาจจะเป็นการวัดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และความสามารถในการทำกำไรของโซ่อุปทานและวิสาหกิจที่เป็นสมาชิกในโซ่อุปทาน

สรุปการทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย พอสรุปได้ว่าการจัดการโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าปลีกนั้น ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ คุณภาพของสารสนเทศที่มีการแลกเปลี่ยน การจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดการโซ่อุปทานนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและการจัดการโซ่อุปทาน ก็มีแนวโน้มว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดและด้านการเงิน ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยโดยยึดตามแนวทางการศึกษาโมเดลของ Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, and Rao(2006)

กรอบแนวคิดงานวิจัย/สมมติฐานงานวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัยประสิทธิผลเชิงกลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีก

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ โดยพิจารณาจากแนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งมาจากพื้นฐานของทฤษฎีต้นทุนการค้า ทฤษฎีโครงสร้างช่องทาง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม แนวคิดของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและแนวคิดการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พออนุมานได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทานนั้น ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ระดับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ คุณภาพของสารสนเทศที่มีการแลกเปลี่ยนและการจัดการสินค้าคงคลัง ทุกองค์ประกอบคาดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการโซ่อุปทานมีผลกระทบในเชิงบวกในทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า การจัดการโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วย การจัดการความสามารถในการแข่งขันด้านราคา คุณภาพของสินค้า การจัดการจำหน่าย การ

ส่งมอบสินค้าและความทันสมัยรวดเร็ว ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อนุमानว่ามีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานงานวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 การจัดการโซ่อุปทานมีผลกระทบในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วยความสามารถในการแข่งขันด้านราคา คุณภาพของสินค้า การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าและความทันสมัยรวดเร็ว ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอนุमानว่ามีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดและด้านการเงิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับขนาดองค์การดังนี้

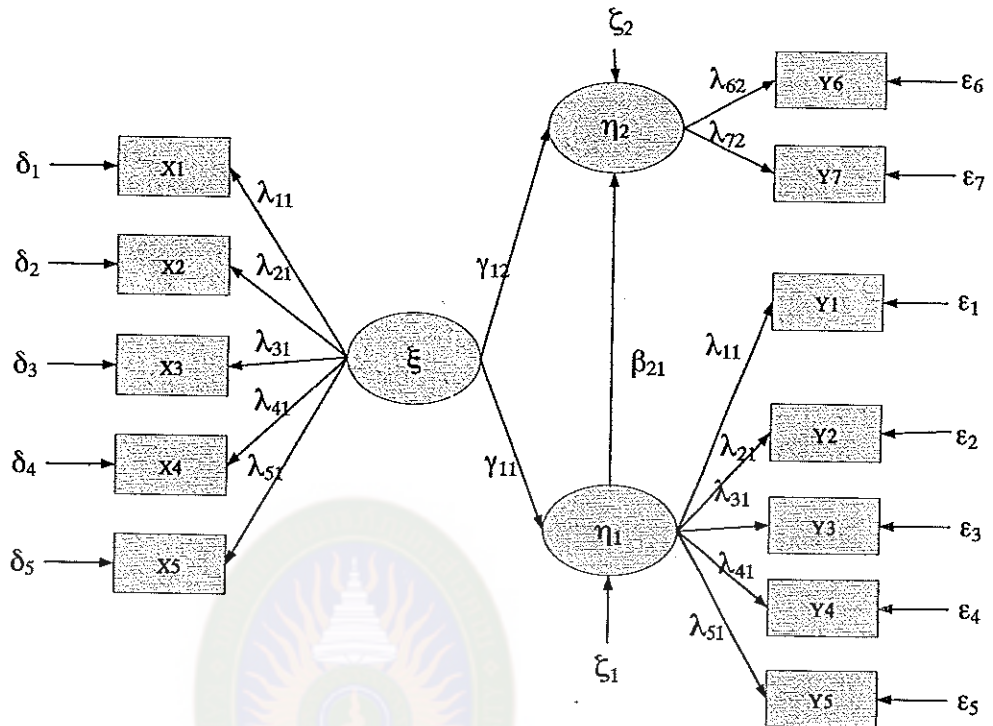
สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการแข่งขันของกิจการมีผลกระทบในเชิงบวกและทางตรงต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

จากสมมติฐานงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดนั้น เป็นการศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของมิติในการจัดการโซ่อุปทาน ที่มีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน และมีผลโดยทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดและด้านการเงิน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแบบจำลองในการวิเคราะห์ทางสถิติดังนี้

แบบจำลองการวิเคราะห์

จากกรอบแนวคิดของการวิจัยและข้อสมมติฐานที่ได้นำเสนอ ผู้วิจัยได้กำหนดแบบจำลองการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีก โดยผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Path analysis) และใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติ Lisrel version 8.4 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานดังรายละเอียดที่จะนำเสนอดังต่อไปนี้

แบบจำลองวิเคราะห์สมการโครงสร้าง



ภาพ 2 แบบจำลองเชิงสมมุติฐานแสดงอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

X_1 = พันธมิตรทางธุรกิจ (Partner)

X_2 = การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)

X_3 = การแลกเปลี่ยนข่าวสาร (Shareinf)

X_4 = คุณภาพของข่าวสารที่มีการแลกเปลี่ยน (Qualinf)

X_5 = การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventorymg)

Y_1 = ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา (Pricecmp)

Y_2 = ความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Prodcmp)

Y_3 = การจัดส่งสินค้า (Delivery)

Y_4 = ความสามารถด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribute)

Y_5 = ความทันสมัย (Speed)

ξ = เศษ (KSI) หมายถึงการจัดการโซ่อุปทาน (SCM)

η_1 = เอต้า (eta) หมายถึง ความสามารถในการแข่งขัน (Compet)

η_2 = เอต้า (eta) หมายถึง ผลการดำเนินงาน (Perf)

ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวแปร | ชื่อตัวแปร | คำนิยาม |
|---------------------------|------------|---|
| ความทันสมัยรวดเร็ว | Speed | หมายถึง การจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ ก่อนคู่แข่ง |
| ผลการดำเนินงานด้านการตลาด | Mkperf | หมายถึง ขอบเขตตลาดที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งผลกำไรต่อหน่วย |
| ผลการดำเนินงานด้านการเงิน | Mkfin | หมายถึง การบริหารเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ |

สรุป

จากการทบทวนทฤษฎีวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อนุมานได้ว่าการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกนั้น ประกอบด้วยตัวแปรที่อาจมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ระดับและคุณภาพของสารสนเทศที่มีการแลกเปลี่ยน และการจัดการสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ในการวัดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม อนุมานได้ว่าวัดได้จาก ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า การกระจายสินค้า การส่งมอบและความทันสมัยของสินค้า ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจดังกล่าว อนุมานว่ามีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดและด้านการเงิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยดังที่ได้นำเสนอ ซึ่งในบทต่อไปจะเป็นการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานจากกรอบแนวคิดงานวิจัยดังกล่าวนี้