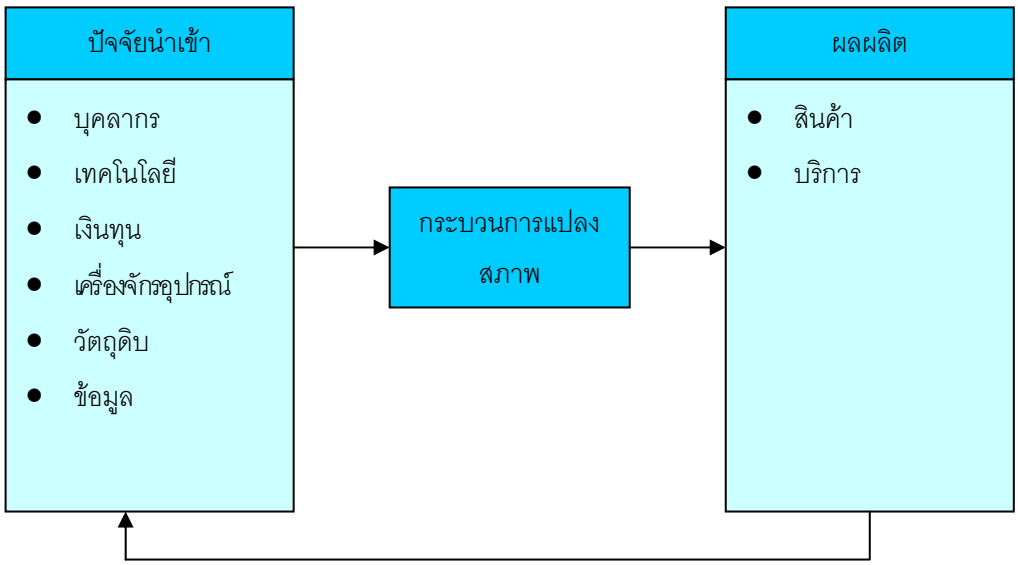
บทที่ 19
การบริหารงานผลิตกับสายโซ่แห่งคุณค่า
(Operations and Value Chain Management)

การบริหารการผลิตคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไร

คำว่าการบริหารการผลิต หรือ Operations Management หมายถึงตั้งแต่ขั้นการออกแบบการผลิต และการควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตอันได้แก่ แรงงาน และวัตถุดิบ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ถูกส่งมอบไปยังลูกค้า จากภาพ 19-1 แสดงถึงระบบที่เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) อันได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี เงินทุน อุปกรณ์ วัตถุดิบ และข้อมูล ไปยังกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) โดยผ่านกระบวนการ ขั้นตอน กิจกรรมต่างๆ จนกระทั่งกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการ และในขณะที่องค์การกำลังดำเนินการผลิต ทุกหน่วยภายในองค์การนั้นก็กำลังผลิตไปพร้อมๆ กันด้วย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายบัญชี ต่างก็เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต อันได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากเงินลงทุนที่มีอัตราสูงขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และมีความรักและผูกพันต่อองค์การ และรวมทั้งรายงานต่างๆ ทางบัญชี ในฐานะผู้บริหาร จะต้องทำความคุ้นเคยกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตไม่ว่าจะรับผิดชอบในเนื้องานใดก็ตาม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาพ 19-1 ระบบการผลิต



ทำไมการบริหารการผลิตจึงมีความสำคัญต่อองค์การและต่อผู้บริหาร คำตอบมี 3 ประการ คือ การบริหารการผลิตเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งสินค้าและบริการ การบริหารการผลิตเป็นการเพิ่มผลิตภาพทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการบริหารการผลิตมีบทบาทสำคัญในระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้

การผลิตกับการบริการ

ในทุกองค์การจะต้องมีการผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่เรามักมองข้ามความเป็นจริงข้อนี้ไป โดยมักจะมองแต่สิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจน อย่างการผลิตรถยนต์ โทรศัพท์มือถือ หรือ ตุ๊กตาหมี เท่านั้น จะอย่างไรก็ตามองค์การเพื่อการผลิต(Manufacturing organization) จะทำการผลิตสินค้าที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นเรื่องง่ายที่จะมองเห็นกระบวนการในการบริหารการผลิต (หรือการแปลงสภาพ) ในองค์การที่ดำเนินงานในลักษณะนี้ เนื่องจากวัตถุดิบจะถูกนำเข้ามาในกระบวนการแปลงสภาพจนกลายเป็นสินค้าที่จับต้องได้ แต่ในกระบวนการแปลงสภาพในองค์การเพื่อการบริการ (Service organization) ซึ่งทำการผลิตสินค้าที่จับต้องไม่ได้ในรูปของบริการ เช่น โรงพยาบาลให้บริการทางการแพทย์และสุขภาพแก่ประชาชน สายการบินให้บริการขนส่งนำคนจากที่แห่งหนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่ง เรือท่องเที่ยวให้บริการบันเทิงและพักผ่อน กองทัพให้บริการศักยภาพในการป้องกันประเทศชาติ เป็นต้น องค์การบริการเหล่านี้มีการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตเช่นกัน ถึงแม้จะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนเช่นในองค์การเพื่อการผลิต ยกตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัย ได้นำปัจจัยนำเข้าต่างๆ เข้ามาในกระบวนการบริหารการผลิต อันได้แก่ อาจารย์ผู้สอน หนังสือ ตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน โสตทัศนูปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ คอมพิวเตอร์ ห้องเรียน ฯลฯ เพื่อแปลงสภาพนักเรียนที่ยังไม่มีความรู้ให้กลายเป็นบุคลากรที่มีความรู้และทักษะความชำนาญ

การบริหารผลิตภาพ (Managing Productivity)

ปัจจุบันการปรับปรุงผลิตภาพเป็นเป้าหมายหลักของทุกองค์การ คำว่า ผลิตภาพ หรือ Productivity นั้นหมายถึง ปริมาณของผลผลิตทั้งหมด หารด้วยปริมาณปัจจัยนำเข้าทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต ในระดับประเทศ ผลิตภาพสูงๆ สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตของเศรษฐกิจได้ พนักงานจะได้ค่าจ้างในระดับสูง และกำไรของบริษัทก็จะสูงไปด้วย โดยไม่ก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ ในระดับองค์การนั้น การเพิ่มผลิตภาพจะทำให้มีโครงสร้างต้นทุนที่แข่งขันได้ และมีความสามารถที่จะเสนอราคาที่แข่งขันได้มากกว่า

การเพิ่มผลิตภาพเป็นกุญแจสำคัญของการแข่งขันในระดับโลก จะเห็นได้จากประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นตัวอย่างที่แสดงว่า ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงปี1980นั้น เกิดจากธุรกิจมีการเพิ่มผลิตภาพอย่างมาก และเมื่อญี่ปุ่นเจริญรุ่งเรืองขึ้น สหรัฐอเมริกาก็ทำการปรับปรุงอย่างมากมายในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์หนัก อย่าง

Caterpillar, Inc. ที่ลงทุนในการส่งเสริมผลิตภาพทั้งในด้านกำลังพลและเทคโนโลยี ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น และทำให้ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น มียอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมหาศาล

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ต่างมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกด้วยการปรับปรุงผลิตภาพ เช่น McDonald ได้ลดเวลาในการปรุงอาหารในร้าน อย่างมันฝรั่งทอด จากเดิมที่เคยใช้เวลานานถึง 210 วินาที เหลือเพียง 65 วินาทีเท่านั้น หรือธนาคาร Canadian Imperial Bank of Commerce ที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในโตรอนโต ได้นำเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ในฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งทำให้ประหยัดเงินได้หลายล้านเหรียญต่อปี หรือ Skoda Auto a.s. ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ใน Czech ซึ่งเป็นของบริษัท Volkswagen AG ประเทศเยอรมัน ได้ปรับปรุงผลิตภาพโดยผ่านการปรับโครงสร้างกระบวนการผลิตใหม่ และในปัจจุบันบริษัทสามารถผลิตรถยนต์ได้ถึง 500 คันต่อวัน เป็นสองเท่าของความสามารถในการผลิตในอดีต

ผลิตภาพเป็นผลรวมของบุคลากรและปัจจัยการผลิตต่างๆ การที่จะปรับปรุงผลิตภาพผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทั้งสองเรื่องดังกล่าว W. Edward Deming ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและที่ปรึกษาทางการบริหาร มีความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารเป็นจุดกำเนิดแรกของการเพิ่มผลิตภาพ ไม่ใช่พนักงาน โดยมีประเด็นต่างๆ 14 เรื่องที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงผลิตภาพของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเรื่องดังกล่าวอย่างถ่องแท้แล้วจะเห็นว่า Deming มีความเข้าในบทบาทที่ต้องเล่นด้วยกันระหว่างบุคลากรกับการผลิตอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากผลิตภาพในระดับสูงนั้นไม่สามารถจะเกิดขึ้นจาก “การจัดการบุคคล” แต่เพียงฝ่ายเดียว องค์การที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะต้องมีผลิตภาพสูงสุดโดยการบูรณาการบุคลากรเข้ากับระบบการผลิตโดยรวมขององค์การให้ได้

การเพิ่มผลิตภาพการบริหารของ Deming

1. วางแผนเพื่ออนาคตในระยะยาว
2. พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างไม่หยุดยั้ง
3. จัดให้มีการควบคุมทางสถิติในกระบวนการผลิตและเรียกร้องให้ผู้จัดหาวัตถุดิบทำเช่นเดียวกันด้วย
4. ติดต่อกับผู้จัดหาวัตถุดิบที่ดีที่สุดแต่เพียงน้อยราย
5. ค้นหาให้ชัดเจนว่ารากของปัญหาขององค์การเกี่ยวข้องกับส่วนใดของกระบวนการผลิต
6. ฝึกอบรมพนักงานในงานที่มอบหมาย
7. เพิ่มคุณภาพให้กับหัวหน้างานในฝ่ายผลิต
8. กำจัดความหวาดกลัวให้หมดสิ้น
9. ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดแทนที่จะมุ่งสนใจแต่เฉพาะฝ่ายของตน
10. อย่าตั้งเป้าหมายที่เป็นตัวเลขไว้อย่างเคร่งครัดเกินไป
11. กำหนดให้พนักงานทำงานที่มีคุณภาพเท่านั้น

12. ฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจวิธีการทางสถิติ

13. ฝึกอบรมพนักงานในทักษะใหม่ๆ เมื่อเกิดความจำเป็น

14. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามหลักการเหล่านี้

บทบาทในเชิงกลยุทธ์ของการบริหารการผลิต

ยุคของระบบการผลิตสมัยใหม่เริ่มขึ้นเมื่อ 95 ปีก่อน ในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในโรงงานผลิตรถยนต์ในเมืองดีทรอยต์ และจากประสบการณ์ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ผู้บริหารอุตสาหกรรมเชื่อว่าพวกเขาได้พิชิตปัญหากวนใจในกระบวนการผลิตได้และไม่จำเป็นต้องเข้าไปดูแลอย่างใกล้อีกต่อไป และหันกลับไปให้ความสนใจกับเรื่องอื่น เช่น ด้านการเงิน และการตลาด และจากปลายทศวรรษ 1940 จนถึงกลางทศวรรษ 1970 ในสหรัฐอเมริกาไม่มีการให้ความสนใจในกิจกรรมการผลิตมากนัก (ยกเว้นในอุตสาหกรรมอวกาศเท่านั้น)

ในขณะที่ผู้บริหารในสหรัฐอเมริกาไม่สนใจทางด้านการผลิตในธุรกิจของตน ในประเทศญี่ปุ่น เยอรมัน และประเทศอื่นได้ใช้โอกาสนี้พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีเข้ามา จนทำให้กระบวนการผลิตเป็นกลยุทธ์ในการตัดสินใจทางการบริหาร แล้วผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา ก็ได้พบว่าผู้ผลิตต่างประเทศกลับผลิตรถยนต์ได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า อีกทั้งยังมีคุณภาพเหนือกว่าด้วย จนกระทั่งปลายทศวรรษ 1970 จึงได้เริ่มเผชิญกับวิกฤติและเริ่มมีปฏิกิริยาตอบโต้ มีการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิต การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และการผลิตจึงกลับมามีบทบาทในระดับกลยุทธ์ขององค์การที่สร้างและรักษาความเป็นผู้นำในระดับโลกได้

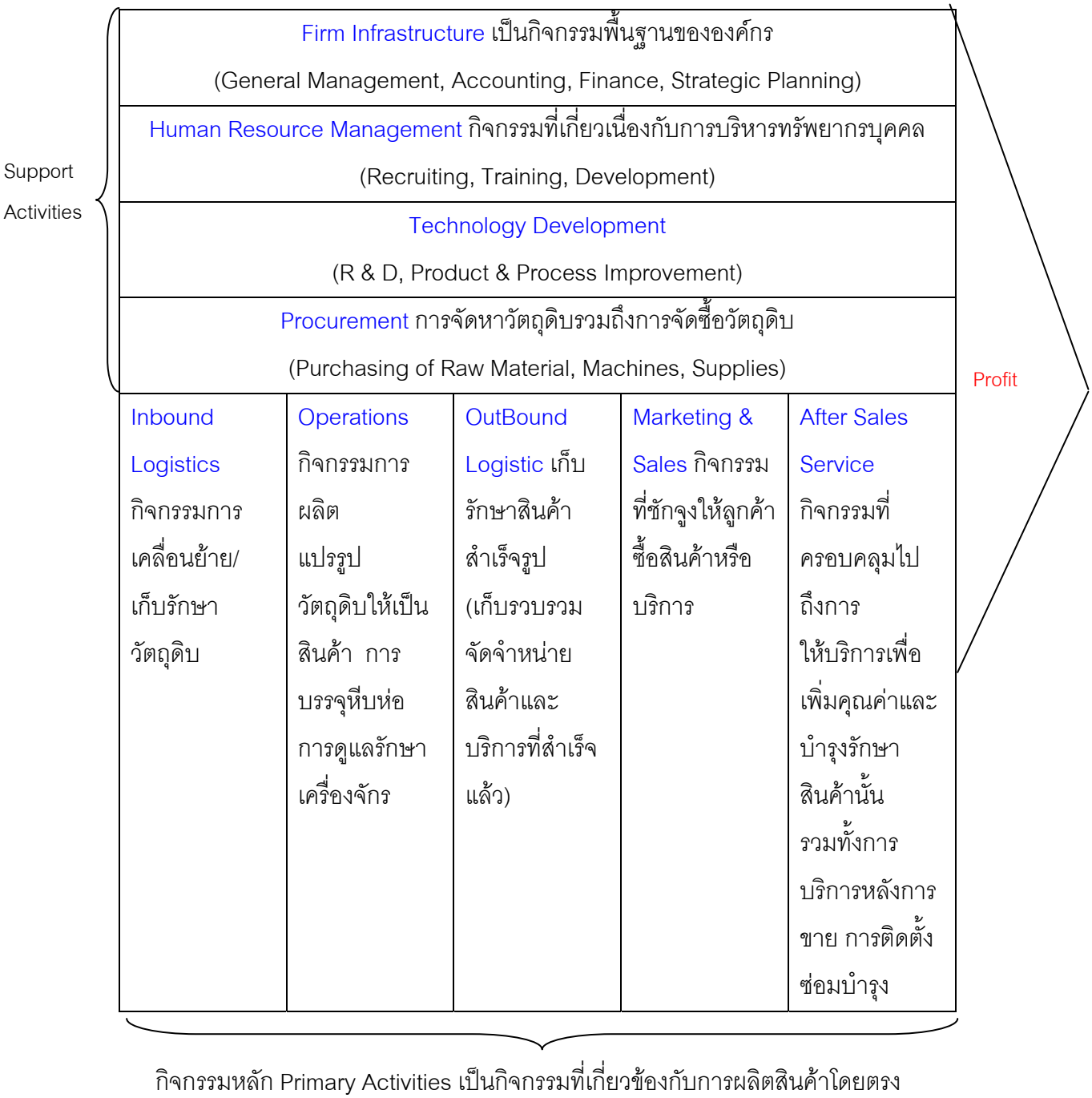
บทบาทในเชิงกลยุทธ์ของการบริหารการผลิตสำคัญมากในผลการดำเนินงานขององค์การ และยิ่งเห็นได้ชัดขึ้นเมื่อหลายองค์การมุ่งเน้นไปที่มุมมองของสายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)

การบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Management)

คุณค่า (Value) คือ ลักษณะผลงาน รูปร่าง และมุมมองต่างๆ ของสินค้าและบริการที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายเงินเพื่อให้ได้ไป คุณค่าจะถูกส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างไร จากการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ผู้ใช้ขั้นสุดท้ายต้องการหรือปรารถนาไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ กว้างขวางมาก ตั้งแต่ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และแม้แต่ตัวของลูกค้าเองด้วย สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จึงหมายถึงกิจกรรมการทำงานทั้งหมดขององค์การ ในทุกขั้นทุกตอน เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งจบลงที่สินค้าสำเร็จรูปที่ส่งถึงมือของผู้ใช้ขั้นสุดท้าย

แนวคิดเรื่อง Value Chain เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากข้อเขียนของ Michael Porter ในหนังสือชื่อ *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* เขาต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมในองค์การที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และ

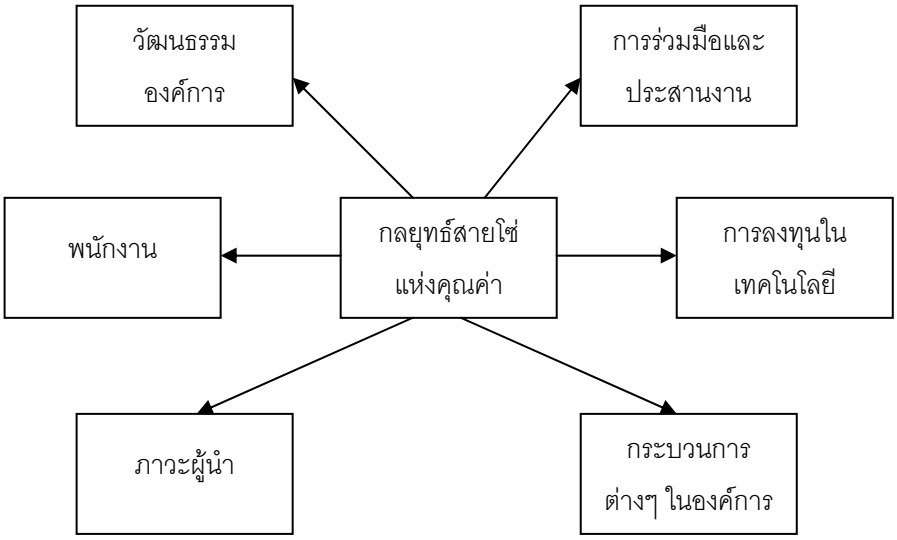
แม้ว่าเขาจะเน้นเรื่องขององค์การเดียว แต่เขาก็ให้ความสำคัญกับสายโซ่แห่งคุณค่าขององค์การนั้นที่จะต้องเสริมการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมโดยรวมด้วย



เป้าหมายของการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า

การบริหารสายโซ่แห่งคุณค่ามีเป้าหมายเพื่อสร้างกลยุทธ์สายโซ่แห่งคุณค่าที่จะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของลูกค้า และทำให้เกิดบูรณาการอันไม่มีขอบเขตในหมู่สมาชิกที่ประกอบกันเป็นสายโซ่นั้น จากตัวอย่างสายโซ่แห่งคุณค่าในการทำงานร่วมกันของทีมงาน เริ่มจากการประกอบที่รวดเร็วและแม่นยำ ถูกต้อง มีข้อมูลครบถ้วน ก็จะสามารถตอบสนองและบริการลูกค้าได้ดีกว่า เมื่อคุณค่าถูกส่งมอบให้กับลูกค้าจนตอบสนองความพึงพอใจได้แล้ว สมาชิกทุกส่วนของสายโซ่นั้นก็จะได้ประโยชน์

องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการเพื่อการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดความสำเร็จ



การร่วมมือและประสานงานกัน เป้าหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าคือการตอบสนองให้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง จึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือและประสานงานกันจากทุกฝ่ายที่เป็นสมาชิกของสายโซ่นี้ จะต้องมีการชี้ให้เห็นชัดเจนว่าอะไรเป็นสิ่งที่เป็นคุณค่าในสายตาของลูกค้า ต้องมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน มีความยืดหยุ่นตราบใดที่ยังสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

การลงทุนในเทคโนโลยี เป็นไปไม่ได้เลยที่จะบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการลงทุนในเทคโนโลยี ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนดังกล่าวนั้นคุ้มค่ามาก มีเครื่องมือมากมายที่สามารถนำมาใช้ได้ ตัวอย่างเช่น ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงทุกกิจกรรมภายในองค์การเข้าด้วยกัน หรือเครื่องมืออื่น ได้แก่ customer relationship management systems, business intelligence capabilities, e-business ที่เชื่อมโยงกับ

พันธมิตรเครือข่ายการค้า รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างที่คู่แข่งไม่อาจเทียบเคียงได้

กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ การบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ ในองค์การอย่างถอนรากถอนโคน จะต้องเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานอย่างเดิม จะต้องพิจารณาทุกกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้ายเพื่อค้นหาความสามารถหลัก (Core competencies) ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความสามารถ และทรัพยากรหลักๆ ขององค์การ และเพื่อพิจารณาว่าจะเพิ่มคุณค่าลงในจุดใด จะต้องมีการขจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (non-value-added) ทิ้งไป

ภาวะผู้นำ การบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าจะไม่ประสบความสำเร็จเลยถ้าไม่มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้นำ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาตามลำดับชั้น จนถึงระดับล่างสุด

พนักงาน หรือ ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถ้าไม่มีพนักงานหรือทรัพยากรบุคคล ก็จะไม่มีการผลิตสินค้าหรือบริการ บุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาในเรื่องการออกแบบงาน กระบวนการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ และ การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าได้แก่ การแบ่งปัน (sharing) การร่วมมือ (collaborating) การเปิดกว้าง (openness) การยืดหยุ่น (flexibility) การนับถือซึ่งกันและกัน (mutual respect) และความไว้วางใจ (trust) ซึ่งทัศนคติเหล่านี้มิได้หมายรวมเพียงแต่เฉพาะภายในองค์การเท่านั้น ยังขยายออกไปครอบคลุมถึงพันธมิตรภายนอกองค์การด้วย (external partners)

ประโยชน์ของการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า

ความร่วมมือของพันธมิตร (partners) ทั้งภายในและภายนอกองค์การจะก่อให้เกิดกลยุทธ์การบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเลย จำเป็นต้องลงทุนด้วยเวลา พลังงาน และทรัพยากรอื่นๆ อีกมากมาย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะยังประโยชน์มหาศาลให้กับองค์การ ดังแสดงให้เห็นในตารางต่อไปนี้

ประโยชน์ของ Value Chain

จากการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า “ประโยชน์หลักๆ” ของการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างพันธมิตร มีดังนี้

	%ของบริษัทที่บริหารสายโซ่แห่งคุณค่าได้ดีมาก	%ของบริษัทที่บริหารสายโซ่แห่งคุณค่าได้ไม่ดี	% ของทุกบริษัท
ยอดขายเพิ่มขึ้น	41%	14%	26%
ประหยัดต้นทุน	62%	22%	40%
ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น	32%	12%	20%
สินค้าคงเหลือลดลง	51%	18%	35%
คุณภาพเพิ่มขึ้น	60%	28%	39%
เวลาส่งของเร็วขึ้น	54%	27%	40%
Logistics ดีขึ้น	43%	15%	27%
บริการลูกค้าดีขึ้น	66%	22%	44%

อุปสรรคของการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า

อุปสรรคภายในองค์การ ได้แก่ การปฏิเสธ ไม่ยอมรับ หรือไม่เต็มใจ ที่จะแบ่งปันข้อมูลหรือใช้ข้อมูลร่วมกัน กลัวว่าสถานภาพของตนเองจะสั่นคลอน และเกิดความไม่มั่นคง และถ้าไม่มีการแบ่งปันข้อมูล ก็ไม่ทางที่จะเกิดความร่วมมือและประสานงานกันได้ และการหวั่นเกรงในเรื่องสถานภาพ และไม่เต็มใจ จะเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางความสำเร็จของการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือระบบชั้นความลับ และการรั่วไหลของข้อมูลในโครงสร้างทางเทคโนโลยี

ทัศนคติและวัฒนธรรม โดยเฉพาะทัศนคติและวัฒนธรรมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า อาทิ เช่น ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นอุปสรรคได้ทั้งไม่มีความไว้วางใจและมีความไว้วางในกันมากเกินไป เพื่อประสิทธิภาพของสายโซ่แห่งคุณค่า พันธมิตรจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ต้องมีการนับถือซึ่งกันและกัน และซื่อสัตย์ ถ้าไม่มีความไว้วางใจก็จะเกิดความไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันและใช้ข้อมูล ศักยภาพ และกระบวนการต่างๆ ร่วมกัน ตัวอย่างของความไว้วางใจที่มีมากเกินไปและเป็นอุปสรรคของการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่เรื่องของลิขสิทธิ์ทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและการแข่งขันขององค์การ

ทัศนคติอีกประการที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญคือความเชื่อที่ว่าเมื่อองค์การร่วมมือกับภายนอกจะทำให้ไม่สามารถควบคุมเป้าหมายของตนเองได้อีกต่อไป ซึ่งไม่จริงเลย เมื่อองค์การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ก็จะยังคงควบคุมการตัดสินใจสำคัญๆ ซึ่งรวมถึงคุณค่าของลูกค้า ไว้ได้เช่นเดิม

ศักยภาพที่จำเป็น พันธมิตรในสายโซ่แห่งคุณค่าจำเป็นต้องมีศักยภาพต่างๆ มากมาย ซึ่งรวมถึงการร่วมมือ ประสานงาน ความสามารถในการค้นคิดสินค้าที่จะตอบสนองลูกค้าและผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ความสามารถในการให้ความรู้แก่พันธมิตรทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย

ที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ องค์การจะต้องทำการประเมินผลตนเองในเรื่องของศักยภาพและกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า

พนักงาน หากไม่มีความผูกพัน (commitment) หรือเต็มใจ ก็ไม่เกิดประโยชน์ และไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะพนักงานเป็นผู้ทำงาน ถ้าพวกเขาไม่เต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนไปกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นงานที่ทำ วิธีการทำงาน และคนที่ทำงานด้วยแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่สายโซ่แห่งคุณค่านั้นจะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้การสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าจะต้องใช้เวลา แรงงาน ที่พนักงานในองค์การทุกคนต้องทุ่มเทให้ ผู้บริหารจึงต้องทำการจูงใจอย่างมาก ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน และท้ายที่สุดในประเด็นของพนักงานที่องค์การต้องประสบปัญหาในการสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าได้แก่การขาดผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการริเริ่มในเรื่องการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดขึ้นในองค์การ

ประเด็นต่าง ๆ ในการบริหารการผลิตยุคปัจจุบัน

ได้แก่เรื่องการลงทุน e-manufacturing technology การจัดทำเรื่องคุณภาพ การดำเนินการเพื่อให้ได้ประกาศนียบัตรรับรอง ISO 9000 สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งเป้าเพื่อปรับปรุงการบริหารการผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการได้ ISO 9000 หรือ Six Sigma ก็ตาม แต่ประโยชน์หลักจะมาจากการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพโดยตัวของมันเอง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป้าหมายของการได้มาซึ่งประกาศนียบัตรทางด้านคุณภาพควรจะเป็นการที่ระบบการผลิตและกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเอื้อให้พนักงานปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีคุณภาพในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง นั่นเอง

.....