

สายโซ่คุณค่า กับความอยู่รอดของธุรกิจ

วสันต์ กาญจนมุกดา*

Abstract

The aim of this article is to represent the Value Chain concept, focusing on the primary activity analysis. The Value Chain model provides the cost reduction strategies, which are necessary for the firms to remain competitive in the changing world. Thus, application of this model can help the firm to survive in the long run.

Keywords : Value Chain

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการลดต้นทุน และความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจ ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน โดยเน้นการวิเคราะห์ ภายใต้แนวคิดของกิจกรรมพื้นฐาน

คำสำคัญ : สายโซ่คุณค่า

* บช.ม, ผศ., คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

บทนำ

จากกรณีที่สภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันรุนแรง ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตในภาคอุตสาหกรรมสูงขึ้น ในขณะที่กำลังการซื้อของลูกค้าลดน้อยลง กิจการจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องมีการนำเทคนิค หรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว ซึ่งเครื่องมือในการบริหารจัดการอันหนึ่งที่มีบทบาทในการเพิ่มยอดขาย และลดต้นทุนการผลิตของกิจการ นั่นก็คือ การวิเคราะห์สายโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์กิจกรรมของกิจการ ที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกกิจการ การบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้บรรลุภารกิจของกิจการ โดยสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลง บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่า ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการทั้งในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง โดยจัดแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อดังนี้ ความหมาย ประโยชน์ แนวคิด ความสัมพันธ์ระหว่างการเชื่อมโยงภายใน กับการเชื่อมโยงภายนอก และบทสรุป

ความหมายของสายโซ่คุณค่า

สายโซ่คุณค่า หมายถึง ลำดับของกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า (Anthony A. Atkinson....et al., 1995:45)

สายโซ่คุณค่า หมายถึง การเชื่อมโยงของมูลค่ากิจกรรมในการสร้างสรรค์จากวัตถุดิบพื้นฐานสู่การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จ และขายให้แก่ลูกค้า (Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, 1995:345)

สรุป สายโซ่คุณค่าเป็นการศึกษามูลค่าที่เกิดขึ้นของกิจกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ ตั้งแต่กระบวนการได้มาของวัตถุดิบ จนกระทั่งส่งถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย

ประโยชน์ของสายโซ่คุณค่า

การวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าช่วยให้กิจการสามารถมองภาพรวมของธุรกิจได้กว้างขึ้น ไม่ใช่มองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งจะทำให้กิจการได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

ถ้ากิจการนำแนวคิดสายโซ่คุณค่ามาใช้ในการวิเคราะห์ในการประกอบกิจการ สามารถช่วยกิจการได้ตั้งแต่ขั้นแรกของการประกอบธุรกิจ เช่น การเลือกผู้ขาย การเลือกซื้อวัตถุดิบ สินค้าหรือกระบวนการผลิต ซึ่งจะมองทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ เพื่อที่จะให้กิจการสามารถปรับกระบวนการในการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ นอกจากนี้สายโซ่คุณค่ายังมองไปถึงการจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย จนไปถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กระบวนการทุกขั้นตอนของกิจการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันส่งผลให้กิจการได้รับประโยชน์สูงสุด

แนวคิดสายโซ่คุณค่า (Value Chain Concept)

สายโซ่แห่งคุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์ประกอบภายในขององค์กรภายใต้ โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมพื้นฐาน เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย

กิจกรรม สนับสนุน	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (การบริหารงานทั่วไป การบัญชี การเงิน และการวางแผนกลยุทธ์)				
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหา การจัดจ้าง การฝึกอบรม และการพัฒนา)				
	การพัฒนาเทคโนโลยี (การวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต)				
	การจัดการทรัพยากร (การจัดหาซื้อวัตถุดิบและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต)				
	การขนส่ง ขาเข้า	การ ปฏิบัติการ	การขนส่ง	การตลาด และการขาย	การบริการ
	- วัตถุดิบ - การเก็บ รักษาวาสสุ	- การติดตั้ง และทดสอบ สายการ ผลิต	- การคลัง และการ กระจาย สินค้า	- การส่งเสริม การตั้ง ราคา ฯลฯ	- การติดตั้ง - ซ่อมแซม - อะไหล่ ฯลฯ
	กิจกรรมพื้นฐาน				

แผนภาพที่ 1 แสดงเครือข่ายการสร้างคุณค่า (ดัดแปลงมาจาก The value chain : Primary and support activities, Dess and Miller, 1993:75)

2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก

ในที่นี้จะเน้นการวิเคราะห์ภายใต้แนวคิดกิจกรรมพื้นฐาน ตามแนวความคิดกิจกรรมพื้นฐานจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการผลิตทั้งหมด 5 ส่วน ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จนกลายมาเป็นคุณค่าในสายตาของลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ คุณค่าของสินค้าแต่ละตัวนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการผลิตทั้งหมด 5 ส่วน

องค์ประกอบแรกก็คือวัตถุดิบ องค์ประกอบที่สองก็คือขั้นตอนในการนำวัตถุดิบมาทำการผลิตจนได้เป็นสินค้าสำเร็จรูป องค์ประกอบที่สามนั้นก็คือการนำเอาสินค้าสำเร็จรูบนั้นไปตั้งตามที่ต่าง ๆ เพื่อการขาย เรียกว่า จุดขายหรือช่องทางทางการจำหน่าย ในองค์ประกอบที่สี่ของกระบวนการผลิตก็คือ การตลาดและการขาย กล่าวคือสินค้าจะขายได้หรือไม่ องค์ประกอบสำคัญก็คือเรื่องของการตลาดและการขาย และในประการสุดท้ายก็คือองค์ประกอบด้าน

การบริการ อันหมายถึงการบริการในขณะที่ขาย ตลอดจนการบริการหลังการขาย

ในการที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบนกรอบของสายโซ่แห่งคุณค่า ย่อมหมายถึงกระบวนการที่จะมีการจำแนกถึงองค์ประกอบในแต่ละส่วนในกรอบของสายโซ่คุณค่า และดูถึงวิธีการใช้หรือวิธีการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแค่ไหน หลังจากนั้นก็จะมีการดูถึงมาตรฐานในการวัดว่าวิธีในการใช้ที่มองถึงตัววัดที่เป็นรูปธรรมนั้นเป็นอย่างไร ขั้นตอนทั้งหมดจะอยู่ในกรอบที่เรียกว่า “การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า”

ในตัวอย่างของกิจการอุตสาหกรรมยางตามแผนภาพที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยหน่วยธุรกิจ 3 หน่วย ได้แก่ หน่วยธุรกิจ ก หน่วยธุรกิจ ข และหน่วยธุรกิจ ค จะเห็นว่า ในหน่วยธุรกิจ ก วัตถุดิบที่ได้จะเริ่มตั้งแต่การเพาะปลูกต้นยางเอง จนออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ยางแปรรูป ในขณะที่หน่วยธุรกิจ ข วัตถุดิบที่ได้จะเหมือนกับหน่วยธุรกิจ ก แต่สินค้าสำเร็จรูปที่ได้นั้นจะ

เป็นน้ำยางสด เพื่อที่จะขายต่อให้แก่หน่วยธุรกิจ ค ที่นำน้ำยางสดซึ่งถือเป็นวัตถุดิบในการผลิต เข้าสู่กระบวนการผลิตออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปซึ่งได้แก่ ยางแผ่น ในบางสถานการณ์ที่ราคาน้ำยางสดมีราคาแพง หน่วยธุรกิจ ค อาจจะมีการวิเคราะห์ถึงการได้มาของวัตถุดิบที่นำมาผลิตแทนที่จะรับซื้อน้ำยางสดจากหน่วยธุรกิจ ข หน่วยธุรกิจ ค อาจจะมีการปลูกต้นยางเองก็ได้ เพื่อที่จะลดต้นทุนของวัตถุดิบลงสำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย และการตลาด ในหน่วยธุรกิจ ข อาจจะมีมองถึงช่องทางการจัดจำหน่ายที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม แทนที่จะขายเพียงน้ำยางสดให้แก่หน่วยธุรกิจ ค หน่วยธุรกิจ ข อาจจะขยายกระบวนการผลิตต่อไปยังการผลิตเป็นยางแผ่นเพื่อจำหน่ายต่อให้กับโรงงานแปรรูป หรือถ้ามีศักยภาพและแนวโน้มปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปมากขึ้น อาจจะมีการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปเองก็ได้ หน่วยธุรกิจ ค เองก็จะทำการวิเคราะห์เช่นเดียวกันหน่วยธุรกิจ ข ในกรณีที่ปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปมีมากขึ้น แทนที่จะสิ้นสุดกระบวนการเพียงยางแผ่น ก็จะนำยางแผ่นมาทำการผลิตต่อเพื่อให้ได้เป็นผลิตภัณฑ์ยางแปรรูป

ในขั้นตอนต่อมาในการวิเคราะห์ก็คือ การที่จะเปรียบเทียบกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบของสายโซ่แห่งคุณค่า โดยเป็นการเปรียบเทียบวิธีการใช้หรือประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์ประกอบต่าง ๆ กับในอดีตเป็นการเปรียบเทียบกับตัวเลขโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม และเป็นการเปรียบเทียบโดยดูว่าการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์เดิมแค่ไหน

ขั้นตอนที่สามหลังจากมีการวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่าและเปรียบเทียบตัวเลขดังที่ได้กล่าวแล้ว ก็คือการวิเคราะห์ว่าการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้มีความพอดีแค่ไหน พุดง่าย ๆ ก็คือ ในบางกรณีมีการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตสายผลิตภัณฑ์ใหม่ อันนำไปสู่ปัญหาเกี่ยวกับกระแสเงินสด ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการ

ขาดดุลยภาพของการใช้ทรัพยากรภายใน เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมหรือดุลยภาพในการผลิต ดูถึงความเหมาะสมในการใช้หรือความชำนาญในการใช้ที่เหมาะสม ตลอดจนการดูถึงความคล่องตัวขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น กรณีที่หน่วยธุรกิจ ข ต้องการขยายสายการผลิตแทนที่สิ้นสุดกระบวนการขายน้ำยางสด อาจมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ไปสู่การผลิตเป็นยางแผ่น หรือผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปก็ได้ และนั่นหมายถึงหน่วยธุรกิจ ข ก็จะต้องคำนึงถึงแหล่งเงินทุน ได้มาจากไหน ต้นทุนการเงินเป็นอย่างไร กระแสเงินสดจ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าไร สรุปสุดท้ายมีศักยภาพขยายไปยังสายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้หรือไม่

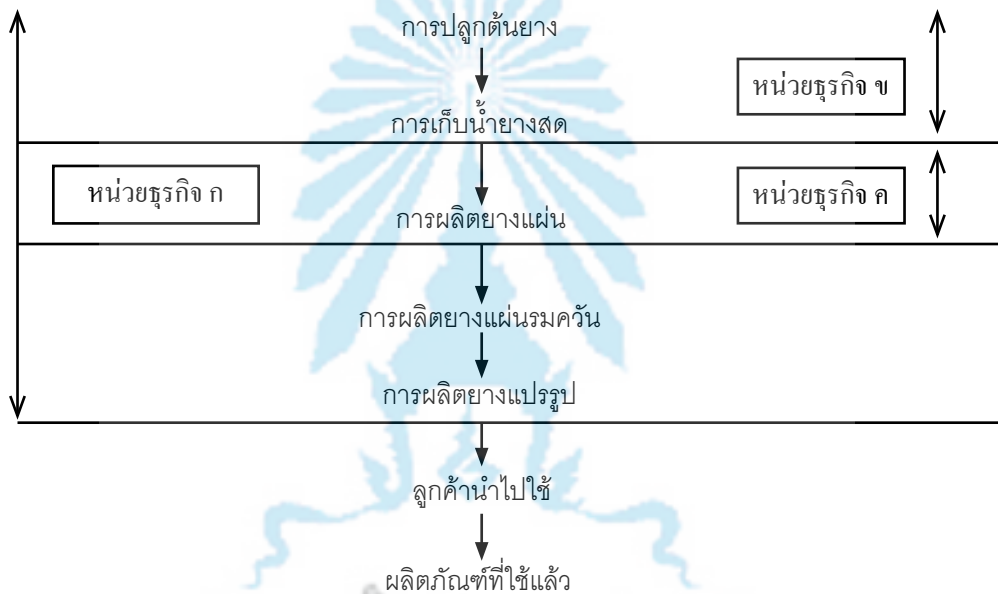
ขั้นตอนที่สี่ หลังจากที่มีการวิเคราะห์สามขั้นตอนแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือกลไกขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน ที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการบรรลุเส้นทางเดินหรือทิศทางของธุรกิจ ซึ่งหมายถึงเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและตัวกลไกสำคัญ หรือเราเรียกว่า “Distinctive Competence” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จหรือทิศทางในการดำเนินธุรกิจ

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ถึงขั้นตอนทั้ง 4 ประการแล้ว เท่ากับว่าเราได้เห็นภาพขององค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในและดูถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบางส่วนกับความเกี่ยวเนื่องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ก็จะสามารถเข้าใจถึง “ศักยภาพในเชิงกลยุทธ์” ได้ การบริหารงานตามแนวคิดของสายโซ่คุณค่า จะเป็นการบริหารงานโดยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรทำงานอย่างเต็มที่ และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับสินค้า นอกจากนี้การบริหารของกิจการไม่เพียงสิ้นสุดภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังขยายครอบคลุมไปนอกองค์กร

การที่กิจการจะสามารถสร้างความเข้มแข็งได้นั้น หรือต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งได้ กิจการจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

สายโซ่คุณค่าของกิจการให้รอบคอบ จะยกตัวอย่างการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าของกิจการอุตสาหกรรมยาง ดังต่อไปนี้

ในการกำหนดการดำเนินงานของหน่วย



แผนภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่า ของอุตสาหกรรมยาง

ธุรกิจต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมยาง กิจการต้องพิจารณาความสามารถ ผลประโยชน์ และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการก่อนว่า กิจการมีกำลังการผลิตพอหรือไม่ และเมื่อผลิตแล้วผลตอบแทนจะเป็นอย่างไร เช่น ในหน่วยธุรกิจ ก กิจการจะเริ่มตั้งแต่การปลูกต้นยางถึงการผลิตยางแปรรูป โดยมีได้ส่งให้ผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยตรง หน่วยธุรกิจ ข กิจการจะทำการปลูกต้นยาง และทำการเก็บน้ำยางสด หน่วยธุรกิจ ค กิจการจะรับผลิตภัณฑ์ขั้นต้น คือน้ำยางสดจากหน่วยธุรกิจ ก แล้วนำมาผลิตเป็นยางแผ่น แล้วส่งต่อไปให้ผู้ผลิตรายต่อไป ถ้ากิจการที่ทำการผลิต สามารถทำการผลิตเองได้ทั้งหมดตั้งแต่การเริ่มต้นปลูกยางจนถึงขั้นส่งให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย จะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการมากขึ้น จะเห็นได้

ว่าสายโซ่คุณค่าจะมีความสัมพันธ์กับกิจการทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเริ่มแรกไปจนกระทั่งถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย สายโซ่คุณค่านั้นเป็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของกิจการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม จะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

การเชื่อมโยงภายใน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมดำเนินงานภายในกิจการ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกิจการจะมีการเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กัน ถ้าเกิดปัญหาขึ้นที่กิจกรรมใดก็จะส่งผลกระทบไปยังกิจกรรมอื่น ๆ เป็นลูกโซ่ไปเรื่อย ๆ

การเชื่อมโยงภายนอก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับบุคคลภายนอก ซึ่งมี 2 ชนิด คือ

- การเชื่อมโยงกับผู้ขาย ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับผู้ขาย จากตัวอย่างในอุตสาหกรรมยาง ในหน่วยธุรกิจ ค จะเห็นได้ว่าจะมีความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจ ข ซึ่งเป็นผู้ขายหรือเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบในการผลิตให้ได้แก่หน่วยธุรกิจ ค

- การเชื่อมโยงกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้า หน่วยธุรกิจ ค มีความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งได้แก่โรงงานที่ทำการผลิตยางแผ่นรมควัน ซึ่งรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ได้จากหน่วยธุรกิจ ค ไปผลิตต่อ ซึ่งเป็นขั้นตอนถัดไป

กิจการอาจจะติดต่อกับลูกค้าเพียงอย่างเดียวก็ได้ เพราะในบางกรณีกิจการสามารถที่จะผลิตสินค้าเองได้โดยไม่จำเป็นต้องติดต่อขอซื้อจากผู้ขาย แต่กิจการจะตัดลูกค้าออกไปไม่ได้ เพราะกิจการไม่สามารถสร้างลูกค้าเองได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการเชื่อมโยงภายใน กับการเชื่อมโยงภายนอก

การเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอก จะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ คือถ้าเกิดปัญหาขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายในหรือภายนอกกิจการเกิดปัญหาขึ้นได้

ถ้าจะเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงภายในกับภายนอก เป็นขบวนรถไฟโดยให้ผู้ขายอยู่หัวขบวน กิจการอยู่กลางขบวน ส่วนลูกค้าอยู่ท้ายขบวน

กิจการจะเสาะหาผู้ขายที่เหมาะสมเพื่อที่จะซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ในกิจการโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ไปจนถึงกิจกรรมสุดท้ายภายในกิจกรรมจนได้สินค้าหรือบริการและส่งสินค้าหรือบริการเหล่านี้ไปยังลูกค้าที่ความต้องการในสินค้าหรือบริการ

ถ้ากิจการได้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพ เมื่อนำมาใช้ในกิจการ อาจจะใช้ไม่ได้และทำให้กระบวนการถัดไปหยุดชะงักไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลา จะเห็นได้ว่าถ้าเกิดปัญหาขึ้น ณ กิจกรรมใด ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกกิจการแล้วก็จะส่งผลไปยังกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งกิจกรรมภายนอกและกิจการภายในกิจการ

สรุป

การวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าจะเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมตั้งแต่การเริ่มประกอบกิจการ จนกระทั่งออกมาเป็นสินค้า หรือบริการและส่งต่อไปให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย สายโซ่คุณค่า จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการผลิตทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบแรกก็คือวัตถุดิบ องค์ประกอบที่สองก็คือขั้นตอนในการนำวัตถุดิบมาทำการ องค์ประกอบที่สามนั้นก็คือการนำเอาสินค้าสำเร็จรูปนั้นไปตั้งตามที่ต่าง ๆ เพื่อการขาย องค์ประกอบที่สี่คือการตลาดและการขาย และองค์ประกอบสุดท้ายคือด้านการบริการ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จนกลายมาเป็นคุณค่าในสายตาของลูกค้า ทั้งนี้การบริหารของกิจการไม่เพียงสิ้นสุดภายในกิจการเท่านั้น แต่ยังขยายครอบคลุมไปนอกกิจการ ถ้ากิจการสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้ ก็สามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการได้ ทั้งในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งได้ แต่อย่างไรก็ดี กิจการจะต้องคำนึงถึงกำลังการผลิต และข้อจำกัดของกิจการด้วย

บรรณานุกรม

- Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen. (1995). **Cost management: Accounting and Control**. South Western College Publishing, Ohio.
- Wayne J. Morse, James R. Davis, and Al L. Hartgraves. (2000). **Management Accounting: A strategic approach**. South Western College Publishing, Ohio.
- Ray H. Garrison, Eric Noreen, and Peter Brewer. (2006). **Managerial Accounting**. McGraw-Hill Publishing, Irwin.
- Ronald W. Hilton. (2001). **Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment**. McGraw-Hill Publishing, Irwin. 2001.

