

## บทที่ 3

### การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารสมัยใหม่ซึ่งพิจารณาภาพรวมขององค์กรเป็นหลักและมองถึงความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร พิจารณาภารกิจ และกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากปัจจัยภายในและภายนอก มีผลทำให้รับรู้ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ (Operational Strategy) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้องค์กรมีการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อไป

#### 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจและเป้าหมาย

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ( Organization Strategy ) จะมีขั้นตอนโดยเริ่มพิจารณาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ( Organization Vision ) คือด้วยการกำหนดภารกิจ ( Mission Statement ) เป้าหมาย ( Goal ) และ คุณค่าขององค์กร ( Organization Value ) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาองค์กรตัวอย่างพบว่า เป็นองค์กรเครือข่ายขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจข้ามชาติ ผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งพบว่ามีข้อความวิสัยทัศน์ดังนี้

**“องค์กรของเราต้องเป็นองค์กรอันดับหนึ่งในด้านสินค้าบรรจุภัณฑ์ ( To be Number One Packaging )”**

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรแล้ว ยังได้กำหนดให้มีข้อความภารกิจซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สนับสนุนข้อความวิสัยทัศน์

### 3.1.2 การกำหนดภารกิจขององค์กร

องค์กรที่จะศึกษานี้เป็นองค์กรที่เน้นไปทางการผลิตสินค้าเพื่อขายให้แก่ลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าในลำดับถัดไป ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงได้กำหนดข้อความภารกิจที่เน้นไปทางการเป็นผู้ผลิตระดับโลกดังมีข้อความภารกิจดังนี้

- (1) ต้องยกระดับขององค์กรให้เป็นผู้ผลิตระดับโลก ( World Class Manufacturing ) เพื่อลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เพิ่มมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา และในราคาที่ลูกค้าพอใจ
- (2) ต้องยกระดับการตลาดให้เป็นการตลาดระดับโลก ( World Class Marketing ) โดยองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นและทำกำไรเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ ปี

จะเห็นได้ว่าข้อความภารกิจทั้งสองข้อนั้น เป็นข้อความที่เป็นส่วนประกอบที่สนับสนุนข้อความวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร นั่นคือการทำให้องค์กรชั้นนำของโลกในด้านบรรจุภัณฑ์ได้นั้น จะต้องทำการยกระดับขององค์กรให้เป็นผู้ผลิตระดับโลกและทำการตลาดแบบระดับโลก โดยที่จะต้องมีการเติบโตและการเจริญเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นสองเท่าในทุก ๆ ปี และจากข้อความภารกิจดังกล่าวจึงพิจารณาวางแผนเป้าหมายดังต่อไปนี้

### 3.1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ( Strategy Goal )

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต เป็นการกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ โดยการกำหนดจะให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ทัศนด้าน	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
1. จุดยืนการตลาด	ส่วนแบ่งยอดขายครองตลาดเป็นอันดับหนึ่ง
2. บุคลากรทำงานเป็นทีม	สร้างทีมงานที่มีศักยภาพเพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว
3. การเพิ่มผลผลิต	ปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดสินค้าคงคลัง
4. นวัตกรรม	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนากระบวนการผลิต
5. คุณภาพสินค้า	ส่งมอบสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ
6. สร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ส่งมอบ	คัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ

### 3.1.4 ค่านิยมขององค์กร

ค่านิยมเป็นสิ่งที่ผูกพันอยู่กับบทบาทของบุคคลภายในองค์กรและเป็นค่านิยมที่องค์กรพยายามสร้างและปลูกฝังให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานเก่าหรือพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ ค่านิยมขององค์กรจะเป็นไปในทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับองค์กรตัวอย่างนี้ได้ให้ค่านิยมขององค์กรเน้นในทางด้านการเป็นองค์กรผู้ผลิต ได้แก่ คุณภาพสินค้าเป็นหนึ่งใน สิ่งตรงเวลา ถูกคำหึงพอใจ

### 3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ( โอกาสและอุปสรรค)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยในส่วนที่เป็นโอกาส เช่น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน พฤติกรรมของประชากรกับเป้าหมายทางการตลาด การเติบโตทางการตลาดและศึกษาปัญหาอุปสรรคของปัจจัยภายนอกเช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การกีดกันทางการค้า ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน การแข่งขันทางการตลาดและอำนาจในการเจรจาต่อรองกับลูกค้า

#### 3.2.1 การวิเคราะห์โอกาส

จากการวิเคราะห์โอกาสของอุตสาหกรรมผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุอาหารและเครื่องดื่ม สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 3.2.1.1 ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน

(1) ในช่วงวิกฤตการณ์ค่าเงินบาทลอยตัว บริษัทแห่งนี้ไม่มีภาระหนี้สินจากต่างประเทศ เพราะไม่มีการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ ในขณะที่ผู้ผลิตรายอื่นได้รับผลกระทบมากทำให้บางแห่งปิดการดำเนินการ จึงทำให้ยอดขายบางส่วนของบริษัทเพิ่มขึ้น

(2) ผลผลอยได้จากการลอยตัวของค่าเงินบาท ทำให้ลูกค้าที่ผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋องเพื่อการส่งออกมียอดขายสูงขึ้นกว่าเท่าตัว ส่งผลให้ผู้ผลิตกระป๋องสามารถขายกระป๋องได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

##### 3.2.1.2 พฤติกรรมของประชากร

(1) ประชากรมีแนวโน้มการบริโภคอาหารสำเร็จรูปเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสะดวกรวดเร็วสามารถบริโภคได้ทันทีหรือถ้ายังไม่บริโภคก็จะเก็บไว้ได้นาน

(2) ยอดขายของเครื่องคั้นที่บรรจุกระป๋องมียอดขายสูงเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปีและยังมีผลิตภัณฑ์เครื่องคั้นชนิดใหม่ ๆ ที่บรรจุกระป๋องผลิตออกมาขายเป็นระยะ ๆ เนื่องจากเครื่องคั้นบรรจุกระป๋องพกพาสะดวกและเปิดง่าย และยังให้ความรู้ดีกว่าเครื่องคั้นที่บรรจุกระป๋องมีระดับและความหยาบมากกว่าเครื่องคั้นที่บรรจุขวด

### 3.2.1.3 การเติบโตของตลาด

ตลาดของกาแฟบรรจุกระป๋องได้เปิดตัวมาประมาณ 3 ปีและยังมีการเติบโตและแข่งขันสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ตลาดของอาหาร ผักผลไม้ และเครื่องดื่มตัวอื่น ๆ มีแนวโน้มคงที่หรือเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสของบริษัทแห่งนี้ที่ยอดขายส่วนใหญ่เป็นกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟ

## 3.2.2 การวิเคราะห์อุปสรรค

จากการวิเคราะห์อุปสรรคของอุตสาหกรรมผลิตกระป๋องบรรจุอาหารและเครื่องดื่มสามารถสรุปได้ดังนี้

### 3.2.2.1 เศรษฐกิจ

(1) ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินของลูกค้า การขาดเงินทุนหมุนเวียนในการตั้งซื้อวัตถุดิบและปัญหาต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นทั้งต้นทุนดอกเบี้ยเงินกู้ต้นทุนค่าวัตถุดิบ ตลอดจนต้นทุนค่าจ้างแรงงานทำให้ลูกค้าบางรายมีกำลังในการชำระหนี้สินลดลง

(2) การปล่อยสินเชื่อกาหรณาการในภาคเอกชนของไทยมีความยากลำบากมาก

### 3.2.2.2 การกีดกันทางการค้า

ปัญหาการออกมาตรการกีดกันทางการค้าที่เข้มงวดมากขึ้น เช่นมาตรการเรื่องของการตรวจสอบการวิเคราะห์และควบคุมจุดอันตรายขบวนการในการผลิต HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) ซึ่งว่าด้วยการควบคุม และตรวจสอบอย่างระมัดระวังในขบวนการผลิต ของผู้ผลิตอาหารกระป๋องและผู้ผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุอาหาร

### 3.2.2.3 ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน

(1) แนวโน้มของเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชียอยู่ในภาวะตกต่ำ คือ มีปัญหาการอ่อนตัวของค่าเงินของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย

( 2 ) ต้นทุนในการขายสูงกว่าผู้ผลิตรายอื่น เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายลิขสิทธิ์ในการผลิตและการบริหารให้แก่สำนักงานใหญ่ทั้งสองแห่งในแต่ละเดือนเป็นจำนวนมาก โดยในการขายเงินจะจ่ายเป็นเงินสกุลต่างประเทศในขณะที่ค่าเงินบาทตกต่ำ ทำให้ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นเป็นเท่าตัว

( 3 ) จากผลกระทบค่าเงินบาทลอยตัว ทำให้วัตถุดิบเกือบ 90 เปอร์เซ็นต์ ที่ต้องสั่งจากภายนอกประเทศขึ้นราคาทำให้ต้นทุนค่าวัตถุดิบสูงขึ้นกว่าเท่าตัว แต่ไม่สามารถขึ้นราคาขายได้จึงทำให้กำไรที่ได้รับลดลง

#### 3.2.2.4 คู่แข่งขัน

( 1 ) ปัญหาการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เช่น มีการร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ผลิตอาหารบรรจุกระป๋องกับบริษัทผู้ผลิตกระป๋อง หรือมีการร่วมทุนระหว่างผู้ผลิต กระป๋องภายในประเทศกับผู้ผลิตกระป๋องจากประเทศญี่ปุ่น

( 2 ) มีการจัดตั้งสมาคมผู้ผลิตกระป๋องแห่งประเทศไทยโดยมีสมาชิกกว่า 20 บริษัท ทำการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และผลประโยชน์ทางการค้า ในขณะที่โรงงานแห่งนี้ไม่ได้เป็นสมาชิกในสมาคมเนื่องมาจากนโยบายจากบริษัทแม่

#### 3.2.2.5 ความต้องการของลูกค้าและอำนาจการต่อรองของลูกค้า

( 1 ) ลูกค้ามีการเปลี่ยนรูปแบบงานพิมพ์บนตัวกระป๋องบ่อยครั้งในแต่ละปี และในการตั้งแต่ละ็ถือจะตั้งเป็นปริมาณเล็กน้อยที่เพียงพอต่อการใช้งานแต่ละครั้ง ทำให้ไม่สามารถผลิตเป็นถือทใหญ่เพื่อรอขายได้ เพราะถือทต่อไปลูกค้าอาจเปลี่ยนแบบหรือยกเลิกการตั้ง ทำให้ในสายการผลิตเกิดความสูญเปล่าเนื่องจากการเปลี่ยนแม่พิมพ์บ่อยครั้ง

( 2 ) จำนวนบริษัทผู้ผลิตกระป๋องมีจำนวนมากกว่า 25 บริษัท ในประเทศไทย ในขณะที่ปริมาณความต้องการหรือจำนวนผู้ผลิตอาหารกระป๋องมีจำนวนไม่มากนัก นั่นคือในอุตสาหกรรมผลิตกระป๋องอำนาจการต่อรองจะอยู่ที่ลูกค้าสูง ทำให้บริษัทผู้ผลิตกระป๋องต้องแข่งขันกันอย่างสูงทั้งด้านราคา คุณภาพ การส่งมอบและการบริการ

#### 3.2.2.6 อำนาจการต่อรองกับผู้ส่งมอบ

วัตถุดิบหลักที่ใช้ผลิตกระป๋องได้แก่ เหล็กแผ่น แล็กเกอร์ ลิพินท์โลหะ เป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถผลิตได้เองภายในประเทศและมีผู้นำเข้าเพียงไม่กี่ราย เช่น เหล็กแผ่นบางมีผู้นำเข้าเพียง 2 ราย ในประเทศไทย ทำให้ในการซื้อวัตถุดิบนั้นอำนาจการต่อรองจะอยู่ที่ผู้ส่งมอบทั้งหมด

สรุปจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ พบว่าในส่วนของบริษัท ภายนอกที่เป็นโอกาสล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนี้มียอดขายเพิ่มมากขึ้นและในขณะเดียวกันปัญหาจากอุปสรรคที่ได้ทำการศึกษาก่อนหน้านี้ได้แก่การที่องค์กรจะประสบปัญหากับภาวะการที่จะทำให้ต้นทุนในการผลิตและต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้นส่งผลให้ราคาขายสูงตามถ้าหากองค์กรไม่รีบเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กรและลดต้นทุนที่มีอยู่เพื่อจะเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นเหล่านี้โอกาสที่คู่แข่งอื่นจะสามารถช่วงชิงตลาดก็จะมีสูงจะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ ในการศึกษานี้จะให้เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain analysis) เป็นโครงสร้างงาน เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ โดยแบ่งกิจกรรมขององค์กรเป็นกิจกรรมต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

ก. กิจกรรมพื้นฐาน ( Primary Activities) คือกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ

ข. กิจกรรมสนับสนุน ( Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่คอยสนับสนุนกิจกรรมพื้นฐานและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

โลจิสติกส์ จัดหาและนำ วัตถุดิบเข้าสู่ กิจกรรม	ผลิต เคถ็อบแลคเกอร์ พิมพ์สี ขึ้นรูปฝา ขึ้นรูปกระป๋อง	ควบคุมคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์	จัดตั้ง จัดตั้งสินค้า	การตลาด ขายสินค้า	บริการ
<b>กิจกรรมพื้นฐาน</b>					
การเงินการบริหาร และระบบข้อมูล	ทรัพยากรบุคคล และฝึกอบรม	วิจัยและพัฒนา	วิศวกรรม และ โครงการ	จัดซื้อและจัดหา	
<b>กิจกรรมสนับสนุน</b>					

รูปที่ 3.1 กิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าของในระบบการผลิตกระป๋อง



จากรูปที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ และหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ในการศึกษาเครือข่ายการสร้างคุณค่าเพื่อให้ทราบได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นเครือข่ายการสร้างคุณค่านั้นมีกิจกรรมใดบ้างและแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนในการสร้างคุณค่าโดยรวมได้อย่างไร โดยแต่ละกิจกรรมมีหน้าที่ใดบ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรที่ศึกษาและวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละกิจกรรมนั่นเอง ซึ่งมีรายละเอียดและองค์ประกอบของเครือข่ายการสร้างคุณค่าดังนี้

### กิจกรรมพื้นฐาน

เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย คุณภาพ และการส่งมอบไปยังผู้ซื้อและบริการหลังการขาย กิจกรรมพื้นฐานเบื้องต้นประกอบด้วย

ก. การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจกรรม เป็นกิจกรรมในการรับ การเก็บรักษา และการจัดการป้อนจ่าย นำเข้า ประกอบด้วยหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ วัตถุดิบต่าง ๆ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนย้ายวัตถุดิบ

ข. การผลิต เป็นกิจกรรมแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปได้แก่ กิจกรรมการผลิต การเคลือบแลคเกอร์ลงบนแผ่นเหล็ก การพิมพ์สี การขึ้นรูปตัวกระป๋อง การขึ้นรูปฝากระป๋อง กิจกรรมการดูแลรักษาอุปกรณ์การผลิต เครื่องจักร และการควบคุมกระบวนการผลิต

ค. การควบคุมคุณภาพ ได้แก่กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพ การควบคุมกระบวนการผลิต

ง. การจัดส่งสินค้า เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปไปสู่ลูกค้า งานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การคลังสินค้า การจัดการวัสดุ การขนส่ง

จ. การตลาดและการขาย เป็นกิจกรรม การติดต่อกับลูกค้า การพบปะลูกค้าเพื่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การเจรจาเรื่องราคา การส่งเสริมการขาย

ฉ. การบริการ เป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าที่สำคัญของธุรกิจ ประกอบด้วย การฝึกอบรมลูกค้า การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการใช้สินค้า ให้คำแนะนำต่าง ๆ การรับข้อตำหนิจากลูกค้ามาปรับปรุง

### กิจกรรมสนับสนุน

ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อและจัดหา การฝึกอบรม การจัดการทั่วไป การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูล

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนนั้น จะทำการประเมินตามกิจกรรมเครือข่ายในการสร้างคุณค่าต่าง ๆ โดยสร้างตารางคุณค่ากิจกรรมต่าง ๆ แล้วให้ผู้บริหาร

ทำการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.1 และ ตารางที่ ก.2 ในภาคผนวก ก จากนั้นจึงนำมาสรุปเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้ดังนี้

### 3.3.1 การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการวิเคราะห์คู่แข่งของอุตสาหกรรมผลิตกระป๋องบรรจุอาหารและเครื่องดื่มดังนี้

#### 3.3.1.1 การตลาด

กระป๋องแบบธรรมดาที่ไม่มีการพิมพ์สี มีส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่าคู่แข่งและผู้แข่งขันและเกิดการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดของกระป๋องชนิดนี้ในลูกค้าบางรายและบางผลิตภัณฑ์เกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้เนื่องจากไม่สามารถทำการผลิตให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้

#### 3.3.1.2 โครงสร้างของบริษัท

(1) การบริหารไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระเนื่องจากต้องรอการตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่ภาคพื้นเอเชียและสำนักงานใหญ่ภาคพื้นยุโรปทั้งสองลำดับชั้น จึงจะสามารถสั่งซื้ออะไหล่ที่มีราคาสูงหรือสั่งซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติมได้ อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

(2) พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยกว่า 35 ปี โดยเฉพาะพนักงานควบคุมเครื่องจักรที่รับเฉพาะผู้จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงทางด้านเครื่องจักรกล ทำให้ต้นทุนค่าแรงสูงกว่าโรงงานคู่แข่งที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่

#### 3.3.1.3 การบริหารและการเงิน

(1) การลงทุนขยายกำลังการผลิตหรือการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่มีทีมงานหรือผู้เชี่ยวชาญทำการวิเคราะห์ทางด้านการตลาดและด้านเศรษฐศาสตร์ทำให้เกิดการลงทุนที่ผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง เช่นการซื้อเครื่องจักรมาผลิตสินค้าตัวใหม่ในขณะที่ไม่มีตลาดรองรับทำให้เครื่องจักรที่ซื้อมาต้องมาทำการติดตั้งโดยไม่มีการผลิตเกิดขึ้น

(2) ผู้บริหารระดับสูง (Managing Director) ทำการบริหารแบบเน้นหนักไปที่งานด้านการขายอย่างเดียวและการวางแผนในการบริหารเป็นแบบระยะสั้น ๆ ไม่เกิน 1 ปี ทั้ง ๆ ที่บริษัทแม่ได้มอบ วัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจมาให้ แต่มิได้นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์แต่อย่างใดและขาดการวางแผนระยะยาว



### 3.3.1.4 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

(1) หน่วยงานวิจัยและพัฒนาของประเทศไทยมิใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำหน้าที่เพียงแต่นำการวิจัยใหม่ ๆ จากทางหน่วยงานวิจัยของบริษัทแม่หรือจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ทำการวิจัยวัตถุดิบใหม่ ๆ มาให้นำทำการทดลองใช้ในการผลิต โดยในการทำการทดลองไม่มีวิธีการทางสถิติมารองรับ

(2) ผลจากการวิจัยเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบที่ทำให้มีปัญหาในการผลิตจริง ทางหน่วยงานวิจัยไม่ได้มีการติดตามผลหรือเข้ามาช่วยแก้ปัญหาให้กับฝ่ายผลิต เนื่องจากจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานเท่านั้น

### 3.3.1.5 ทรัพยากรมนุษย์

(1) ขาดแผนงานในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เนื่องจากทำหน้าที่เพียงผู้ดูแลประมาณและผู้ประสานงานฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังคงขาดการบริหารงานด้านฝึกอบรมและการวางแผนระชาวในการฝึกอบรม

(2) ถึงแม้ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนในการพัฒนาแต่ยังไม่มีผู้ที่รับผิดชอบอย่างจริงจังในการสร้างแผนการพัฒนาหรือการวัดประสิทธิภาพ

(3) ในการฝึกอบรมเชิงเทคนิคจะมีเพียงแต่การอบรมเกี่ยวกับเครื่องจักรในกระบวนการผลิตสุดท้ายคือกระบวนการขึ้นรูปตัวกระป๋อง ในขณะที่กระบวนการก่อนหน้าได้แก่กระบวนการขึ้นรูปฝากระป๋อง กระบวนการพิมพ์ดีและกระบวนการเคลือบแลคเกอร์ไม่มีการฝึกอบรมทางเทคนิค ทำให้พนักงานไม่มีโอกาสที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการควบคุมกระบวนการผลิต

### 3.3.1.6 การผลิต

(1) เนื่องจากโรงงานเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปีทำให้เทคโนโลยีในการผลิตถ้าถึงกว่าคู่แข่งชั้น อย่างเช่น สายการผลิตพิมพ์ดีปัจจุบัน คู่แข่งใช้การควบคุมกระบวนการผลิตด้วยคอมพิวเตอร์ แต่โรงงานตัวอย่างยังควบคุมด้วยกลไกการปรับด้วยมือและอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่องจักร

(2) จากการที่เครื่องจักรมีอายุใช้งานนาน ทำให้ส่วนต่าง ๆ ของเครื่องจักรเกิดการสึกหรอและหลวมคลอน ซึ่งนอกจากจะทำให้ควบคุมกระบวนการผลิตได้ยากแล้วยังทำให้ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงและค่าอะไหล่สูง

(3) มีงานในระหว่างการผลิตสูงและมีสินค้าคงคลังเป็นจำนวนมากเมื่อบางครั้งที่ถูกค้าเปลี่ยนรูปแบบงานพิมพ์บนตัวกระป๋องหรือถูกค้ายกเลิกการตั้งเนื่องจากถูกค้าไม่ได้ทำการบรรจุสินค้าประเภทนั้นอีก ทำให้สินค้าคงคลังที่เก็บค้างไว้ต้องกลายเป็นของเสีย

(4) ด้านคุณภาพจะมีเพียงการควบคุมคุณภาพเท่านั้น ไม่มีการประกันคุณภาพหรือการใช้สถิติอย่างถูกต้องเพื่อการควบคุมการผลิตแต่อย่างใด

(5) เทคโนโลยีกระบวนการผลิตเป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าขึ้นในกระบวนการผลิตเองเช่น การขึ้นรูปฝากระป๋องจะเกิดเศษโลหะเสียขึ้นจากการตัดเป็นจำนวนมากกว่าเครื่องจักรสมัยใหม่

(6) เครื่องจักรเป็นรุ่นเก่าที่ออกแบบมาเพื่อใช้กับวัสดุเมื่อ 40 ปีที่แล้วซึ่งในปัจจุบันเมื่อวัสดุโดยเฉพาะเหล็กแผ่นรีดมีขนาดบางลง แต่ความสามารถของเครื่องจักรทำให้ไม่เหมาะสมที่จะใช้งานกับวัสดุในปัจจุบันได้อย่างเต็มที่ซึ่งต้องมีการดัดแปลงแก้ไขเครื่องจักรเพิ่มเติมซึ่งก็ไม่สามารถผลิตได้เต็มที่และทำให้เกิดของเสียในเปอร์เซ็นต์ที่สูงขึ้น

### 3.3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง

การวิเคราะห์จุดแข็งของบริษัทผู้ผลิตกระป๋องบรรจุอาหารและเครื่องดื่มสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.3.2.1 การตลาด

(1) ส่วนแบ่งตลาดในปัจจุบันของกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟที่มีขอดีจำหน่ายสูงสุดเป็นอันดับแรกจะมีส่วนแบ่งการตลาดกับคู่แข่งชั้นที่อัตราส่วน 50 ต่อ 50 ส่วนสินค้าชนิดอื่น โดยเฉพาะสินค้าที่มีการพิมพ์ภาพ 4 ถึงบนตัวกระป๋อง มีส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

(2) ตลาดของกาแฟบรรจุกระป๋องที่เริ่มเปิดตัวมาประมาณ 3 ปี และยังมีการเติบโตและแข่งขันสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ตลาดของอาหาร ผลไม้และเครื่องดื่มอื่น ๆ มีแนวโน้มที่คงที่หรือเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

#### 3.3.2.2 ภาพลักษณ์องค์กร

(1) บริษัทมีชื่อเสียงและเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าเนื่องจากเป็นบริษัทข้ามชาติ

(3) เป็นผู้ผลิตกระป๋องเพียงแห่งเดียวในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมว่าได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9002 ซึ่งทำให้เป็นจุดขายที่ดี เนื่องจากการส่งออกอาหารบรรจุกระป๋องไปยังต่างประเทศมีเงื่อนไขว่าผู้ผลิตต้องได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000

( 2 ) บริษัทมีระบบการจัดการข้อมูลบริหารสินค้าคงคลังและการผลิต โดยใช้โปรแกรมการบริหารและการวางแผนการจัดการทรัพยากร (MRP II)

### 3.3.2.3 การบริการหลังการขาย

( 1 ) มีการบริการหลังการขายที่โดดเด่น คือมีการจัดตั้งหน่วยงานดูแลลูกค้า ( Customer Care) หน่วยงานบริการทางเทคนิคให้ลูกค้า ( Customer Service) และหน่วยงาน รับเบี่ยงคำหาหนีจากลูกค้า ( Customer Complain) ซึ่งลูกค้าสามารถติดต่อผ่านหน่วยงานใดก็ได้ใน 3 หน่วยงานนี้ แล้วปัญหาของลูกค้าจะได้รับการดำเนินการ โดยทันที

( 2 ) มีบริการจัดการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคการบรรจุอาหารลงกระป๋องและอบรมด้านการควบคุมคุณภาพ และบริการให้คำปรึกษาให้แก่ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

### 3.3.2.4 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

( 1 ) มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สำนักงานใหญ่ในยุโรปทำการออกแบบรูปทรงผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้มีโอกาสเปิดตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนผู้ผลิตรายอื่น

( 2 ) มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ที่ทำการวิจัยวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุน และเพื่อวิจัยผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ตามความต้องการของลูกค้า

( 3 ) เป็นผู้ผลิตกระป๋องเพียงแห่งเดียวที่มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเพื่อการช่วยเหลือเทคโนโลยีในการบรรจุอาหาร ให้แก่ลูกค้าให้แก่ลูกค้าถึงสถานที่โดยไม่คิดค่าบริการใด ๆ ซึ่งเป็นข้อที่ภูมิใจให้ลูกค้าซื้อกระป๋องถึงแม้ว่าราคากระป๋องจะแพงกว่าผู้ผลิตรายอื่นก็ตาม

### 3.3.2.5 การเงิน

( 1 ) บริษัทมีความได้เปรียบทางด้านเงินลงทุนที่สามารถของงบประมาณในการลงทุนซื้อเครื่องจักรหรือการขยายกำลังการผลิตจากบริษัทแม่ได้

( 2 ) เนื่องจากเป็นบริษัทที่ดำเนินการ โดยชาวต่างประเทศและมีสาขาอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้เมื่อบริษัทเกิดภาวะการขาดทุนขึ้นในปี ใดก็จะมีเงินทุนสำรองจากสาขาอื่น ๆ มาช่วยเหลือ

( 3 ) เมื่อมีความต้องการขยายกำลังการผลิตสามารถซื้อเครื่องจักรจากโรงงานในเครือช่วยได้ทำให้สามารถซื้อเครื่องจักรได้ในราคาถูก

### 3.3.2.6 โครงสร้างของบริษัท

โครงสร้างของบริษัทเฉพาะในส่วนในประเทศไทยมีลักษณะชั้นของโครงสร้างแบบแบนคือมีลำดับชั้นน้อยทำให้มีการตัดสินใจในการบริหารมีความรวดเร็ว

### 3.3.2.7 การผลิต

พนักงานในกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องมีอายุงานเฉลี่ย 35 ปีและจบการศึกษาทางด้านเครื่องจักรกล ทำให้มีความรู้ความชำนาญในการปรับตั้งเครื่องจักรและควบคุมกระบวนการผลิต เนื่องจากสายการผลิตเป็นแบบกึ่งอัตโนมัติจึงต้องการผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางมาควบคุมสายการผลิต

### 3.3.2.8 ทรัพยากรมนุษย์

- (1) ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาค่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5ส กลุ่มคุณภาพ (QCC) การบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance : TPM) ผู้บริหารจะให้ความสำคัญสนับสนุนที่ดี
- (2) มีหน่วยงานฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและมีการนำพนักงานมาฝึกอบรมและทบทวนเป็นประจำทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติในการทำงานของเครื่องจักรและการควบคุมกระบวนการผลิตเฉพาะในส่วนของกระบวนการขึ้นรูปตัวกระป๋อง
- (3) มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับเป็นจำนวนมากในทุก ๆ ปี

จากการใช้ตัวอย่างคำถามในภาคผนวก ก เพื่อทำการสอบถามจากผู้บริหารหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในส่วนของผู้บริหารฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและฝ่ายโรงงานเป็นต้นนอกจากนั้นยังได้ใช้แบบสอบถามนี้ในการถามจากลูกค้าบางราย และยังได้ให้ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายที่ได้ทำการสอบถามได้ให้คะแนนน้ำหนักในแต่ละปัจจัยในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญและนำคะแนนน้ำหนักเหล่านี้มาหาค่าเฉลี่ย และจากการประเมินเพื่อการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร สามารถสรุปการประเมินผลได้ดังตารางที่ 3.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 การประเมินผลการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง

ปัจจัยที่สำคัญ	บริษัทตัวอย่าง			คู่แข่งรายที่ 1		คู่แข่งรายที่ 2	
	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ส่วนแบ่งตลาด	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
ราคาขาย	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
โครงสร้างองค์กร	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
ภาพลักษณ์องค์กร	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
การเงินและการบริหาร	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
คุณภาพสินค้า	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
การบริการหลังการขาย	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
การวิจัยและพัฒนา	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
ทรัพยากรมนุษย์	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
การผลิต	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
	1.0		2.73		2.85		2.65

หมายเหตุ

1 - จุดอ่อนหลัก 2 - จุดอ่อนรอง 3 - จุดแข็งรอง 4 - จุดแข็งหลัก

จากตารางจะเห็นว่าปัจจัยภายในที่สำคัญดังเช่น ส่วนแบ่งการตลาด การบริการหลังการขาย และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหลักและถ่วงแต่เป็นปัจจัยที่เสริมกันและกันได้ อย่างดี และในส่วนการผลิต ทรัพยากรบุคคล และต้นทุนในการขายซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการพิจารณาค่าความในการจัดอันดับความสำคัญของการทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากถ้าเปรียบเทียบกับ คู่แข่งชั้นในธุรกิจพบว่าในตอนนี้คู่แข่งชั้นอันดับที่ 1 มีจุดแข็งโดยเฉลี่ยแล้วมากกว่าบริษัทตัวอย่าง ในขณะที่เดียวกันที่คู่แข่งชั้นอันดับที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกับบริษัทตัวอย่าง และจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่า ถ้าบริษัทคู่แข่งมีการจับมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะด้านการบริการหลังการขายและด้านการวิจัยและพัฒนา จะทำให้บริษัท ตัวอย่างอยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากเนื่องจากไม่มีพันธมิตรในทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องเร่งแก้ไข จุดอ่อนที่สำคัญคือจุดอ่อนด้านการผลิตและราคาขาย นั่นก็คือต้องหากกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนนี้เพื่อ เป็นการทำให้ต้นทุนลดลง

ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดให้สอดคล้องกับการ วิเคราะห์ปัจจัยภายในนั่นคือ ในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ จะไม่เน้นถึงปัจจัยเกี่ยวกับการตลาดและ การบริการซึ่งเป็นปัจจัยที่แข็งแกร่งของบริษัทอยู่แล้ว

### 3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ผู้ศึกษาได้ประยุกต์จาก โทมัส (Thomus, 1996) ซึ่งนำเสนอแนวคิดในการเป็นผู้ผลิตระดับโตกว่าควรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง และยังสามารถใช้วัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ในการประเมินองค์กร ในการประยุกต์ได้ทำการออกแบบวัตถุประสงค์ตามกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งได้แบ่งเป็น 5 หัวข้อกิจกรรมดังตารางที่ 3.3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ปัจจัยและกิจกรรมหลัก

ปัจจัยที่สำคัญ ( Key Point)	กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง
1. การทำงานเป็นทีม ( Team)	การผลิต ฝึกอบรม บริหารบุคคล
2. คุณภาพเป็นหนึ่ง ( Quality First)	การผลิต
3. การพัฒนาและปรับปรุง (Innovation & Improvement)	วิจัยและพัฒนา วิศวกรรม การผลิต
4. การเพิ่มผลผลิต ( Productivity Improvement)	การผลิต
5. รวมผู้ส่งมอบเป็นส่วนหนึ่ง ( Supplier Join In )	จัดซื้อและจัดหา

#### 3.4.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้ ข้อความภาระกิจว่าต้องเป็นผู้ผลิตระดับโลกนั้น จะกำหนดวัตถุประสงค์ตามปัจจัยทั้ง 5 ดังตารางที่ 3.4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ตามปัจจัย

วัตถุประสงค์ตามปัจจัย	ดัชนีวัดความสำเร็จ	เป้าหมายในปี คศ 2005
การทำงานเป็นทีม		
1. พัฒนานักงานให้มีการทำงานแบบทีมงานบริหารตนเอง (Autonomous Team)	- เปอร์เซ็นต์ของพนักงานในองค์กรที่เป็นทีมงานบริหารตนเอง	-100 เปอร์เซ็นต์
2. ส่งเสริมสภาพการทำงานที่ปลอดภัย	- จำนวนอุบัติเหตุต่อปี	- ศูนย์



ตารางที่ 3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ตามปัจจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์ตามปัจจัย	ดัชนีวัดความสำเร็จ	เป้าหมายในปี คศ 2005
<b>คุณภาพพาหนะ</b> 1. ลดจำนวนคำตำหนิจากลูกค้า (Customer Complaint) 2. ประสิทธิภาพการบริการที่สอดคล้องกันให้กับลูกค้า	- จำนวนคำตำหนิจากลูกค้า - เปอร์เซ็นต์การส่งมอบสินค้า ครบตามจำนวนและตรงตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ (On Time in full)	- 1 ครั้ง / 3 เดือน - 100 เปอร์เซ็นต์
<b>การพัฒนาและปรับปรุง</b> 1. สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุง 2. การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร	- จำนวนข้อเสนอแนะ - เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตขององค์กร	- 3 ข้อ ต่อ คน ต่อ เดือน - 6 เปอร์เซ็นต์
<b>การเพิ่มผลผลิต</b> 1. ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรและอุปกรณ์ 2. ลดจำนวนสินค้าคงคลัง	- เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพเครื่องจักรโดยรวม (เปอร์เซ็นต์ OEE) - เปอร์เซ็นต์สินค้าคงคลังต่อยอดขาย	- 85 เปอร์เซ็นต์ - 5 เปอร์เซ็นต์
<b>รวมผู้ส่งมอบเป็นหนึ่ง</b> 1. พัฒนาจำนวนผู้ส่งมอบที่ได้รับการรับรองจากการตรวจติดตาม	- จำนวนผู้ส่งมอบที่ผ่านการรับรอง	- 100 % ของผู้ส่งมอบทั้งหมด

ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 5 ประการ โดยจะตั้งดัชนีวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ให้อยู่ในเชิงปริมาณที่สามารถวัดค่าได้ทั้ง 5 ปัจจัย ดังแสดงในตาราง

สำหรับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อบรรณาการกิจการเป็นผู้ผลิตระดับโลกนั้นจะกำหนดค่าไว้ในปี คศ 2005 บริษัทจะสามารถดำเนินการพัฒนาจนกระทั่งค่าดัชนีต่าง ๆ ที่วัดได้จากการดำเนินงานจริงมีค่าเท่ากับหรือใกล้เคียงกับค่าดัชนีที่กำหนดในตารางจึงจะนับว่าประสบความสำเร็จในการกิจการเป็นผู้ผลิตระดับโลก

## คำจำกัดความในวัตถุประสงค์

### (1) ทีมงานบริหารตนเอง หน้าที่ในการบริหารตนเองได้แก่

- การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในการผลิต
- ทำการผลิตและควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง
- การเปลี่ยนแม่พิมพ์ด้วยตนเอง
- การบำรุงรักษาเครื่องจักรเบื้องต้น
- จัดทำวิธีการทำงานมาตรฐาน
- ปฏิบัติ 5 ส และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ
- ดูแลและรับผิดชอบ คุณภาพ/ ต้นทุน และการส่งมอบ

### (2) จำนวนอุบัติเหตุต่อปี

ได้แก่การเกิดอุบัติเหตุที่ต้องทำให้เกิดการหยุดงาน

### (3) ค่าเสียหายจากลูกค้า

คือ จำนวนครั้งในการเสียหายจากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ การส่งมอบ หรือ การบริการ และรวมถึงลูกค้าภายในด้วย

### (4) การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุง

โดยการตั้งข้อเสนอแนะ โดยจะเป็นพนักงานในระดับใดก็ได้ โดยจะนับเป็นข้อเสนอที่ต่อเมื่อมีการบันทึกเป็นเอกสารและปรากฏในแผนงานดำเนินการปรับปรุง

### (5) เปอร์เซ็นต์การเติบโตขององค์กร

คือเปอร์เซ็นต์ยอดขายที่เพิ่มขึ้นต่อปี โดยการเพิ่มปริมาณในการขายหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

### (6) ประสิทธิภาพเครื่องจักรและอุปกรณ์โดยรวม (เปอร์เซ็นต์ OEE)

เป็นดัชนีบอกค่าการทำงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาในการเดินเครื่องจักร ความเร็วเครื่องจักร และคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้ และบอกด้วยว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนในการก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเท่าใด

### (7) ผลิตปริมาณสินค้าคงคลัง

โดยดูจากเปอร์เซ็นต์สินค้าคงคลังต่อยอดขาย ได้จากการนำวัตถุดิบที่เก็บไว้รวมกับงานในระหว่างผลิต และรวมกับสินค้าสำเร็จรูปคงคลังแล้วหารด้วยยอดขายทั้งหมด

### 3.5 การกำหนดคกณยุทธ์

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การกำหนดคกณยุทธ์ขององค์กร ในการกำหนดคกณยุทธ์ขององค์กรในกรณีศึกษานี้ จะเริ่มจากการศึกษาหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กร โดยได้แบ่งหน่วยธุรกิจตามชนิดของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเป็นผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3.5 การจัดแบ่งหน่วยธุรกิจตามกลุ่มผลิตภัณฑ์

กลุ่มผลิตภัณฑ์	อุตสาหกรรม
A	กาแฟสำเร็จรูปพร้อมดื่ม
B และ E	ผัก ผลไม้และน้ำผลไม้
C	ปลาชุกุน่าและอาหารทะเล
D	นมผง
F	ชาอมแก่เจ็บคอ
G	อื่นๆ

จากตาราง ที่ 3.5 จะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งหน่วยธุรกิจขององค์กรแห่งนี้ ได้เป็น 6 หน่วยตามประเภทของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่มีความคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม A นำเสนอในอุตสาหกรรมกาแฟสำเร็จรูปพร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม B นำเสนอในอุตสาหกรรมบรรจุผลไม้กระป๋อง น้ำผลไม้และพืชผัก เป็นต้น

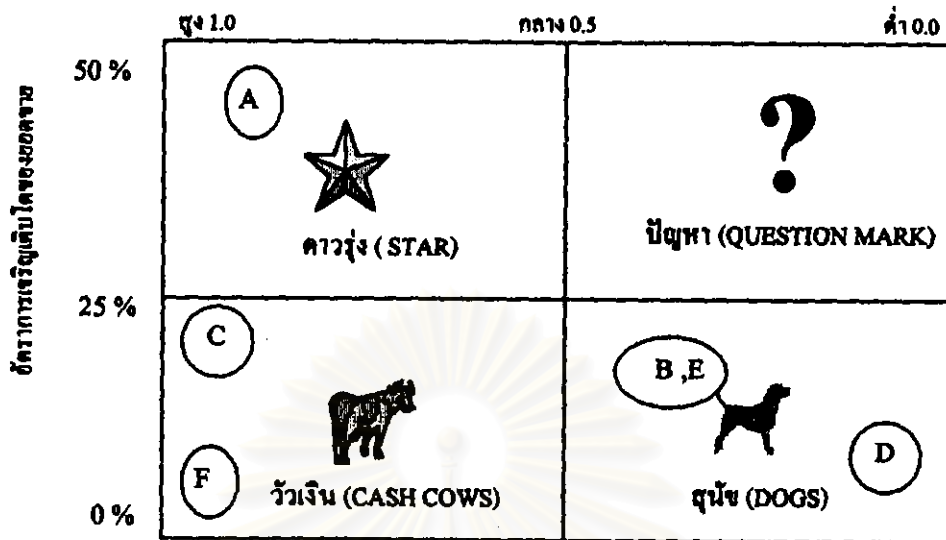
ในการวิเคราะห์เพื่อช่วยในการกำหนดคกณยุทธ์ เนื่องจากองค์กรมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด จึงใช้แมทริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด เข้ามาช่วยในการพิจารณาส่วนแบ่งตลาดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือตลาดผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบกับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยที่มาของข้อมูลจะมาจากแผนกการตลาด ( Commercial Department) ของ บริษัท ซึ่งข้อมูลยอดขายผลิตภัณฑ์กับส่วนแบ่งตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 3.6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 ส่วนแบ่งตลาดและสัดส่วนในการทำรายได้ให้แก่กิจการในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์

กลุ่มผลิตภัณฑ์	อุตสาหกรรม	สัดส่วนรายได้ (เปอร์เซ็นต์)	สัดส่วนตลาด (เปอร์เซ็นต์)	อัตราการ เจริญเติบโต
A	กาแฟสำเร็จรูปพร้อมดื่ม	41	65	40
B และ E	ผัก ผลไม้และน้ำผลไม้	20	25	12
C	ปลาชุกุน่าและอาหารทะเล	34	75	22
D	นมผง	1	8	6
F	ชาอสมกั้เก็บคอ	3	100	2
G	อื่น ๆ	1	-	-

จากตารางแสดงส่วนแบ่งตลาดและสัดส่วนในการทำรายได้ให้แก่กิจการ จะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม A ที่นำเสนอในอุตสาหกรรมผลิตกาแฟสำเร็จรูปพร้อมดื่มนั้น ทำสัดส่วนรายได้ให้แก่กิจการมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือทำรายได้ถึง 41 เปอร์เซ็นต์จากยอดขายทุกผลิตภัณฑ์รวมกันและยังมีส่วนแบ่งตลาดสูงถึง 65 เปอร์เซ็นต์จากความต้องการในการใช้งานรวมของผลิตภัณฑ์กาแฟบรรจุกระป๋องทุกยี่ห้อในตลาด ส่วนผลิตภัณฑ์อีกกลุ่มที่น่าสนใจให้แก่ผลิตภัณฑ์กลุ่ม C ที่นำเสนอในอุตสาหกรรมผลิตปลาชุกุน่าและอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง ที่สามารถทำรายได้ให้แก่กิจการสูงเช่นเดียวกันและมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดในอุตสาหกรรมผลิตกระป๋อง เนื่องจากได้ทำการขยายสายการผลิตสำหรับผลิตกระป๋องบรรจุอาหารทะเลไปในเขตอุตสาหกรรมประมงที่ใกล้กับแหล่งผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง จึงได้เปรียบคู่แข่ง ส่วนกลุ่มผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ทำรายได้ให้แก่กิจการเพียงเล็กน้อยและมีส่วนแบ่งตลาดไม่มากนัก เนื่องจากการได้เปรียบทางด้านต้นทุนของคู่แข่งดังกล่าวไว้ในการวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กร

หลังจากที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกลุ่มผลิตภัณฑ์กับการทำรายได้ให้แก่กิจการและส่วนแบ่งทางการตลาดของแต่ละแล้ว ต่อไปจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเมทริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด เพื่อดูสถานะของแต่ละผลิตภัณฑ์ตัดสินใจเลือกกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปวางแผนกลยุทธ์ ดังสรุปได้ตามรูปที่ 3.2



ตำแหน่งส่วนแบ่งการตลาด

รูปที่ 3.2 แมททริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

จากแมททริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด จะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์กระป๋องบรรจุกาแฟจะอยู่ในช่วงธุรกิจดาว คือธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีส่วนแบ่งของตลาดมาก โดยอุตสาหกรรมกาแฟสำเร็จรูปพร้อมดื่มเริ่มจากการมีผู้ผลิตเพียง 2 ราย ในปี 2537 และเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนนับสิบรายในปี 2540 ขณะที่ยอดขายของผู้ผลิตกาแฟบรรจุกระป๋องรายหลักสูงชันกว่าเท่าตัวในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา แสดงว่าผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคสูงจึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ให้กับองค์กรมากและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มในอนาคต ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นกับฤดูกาลและสภาพดินฟ้าอากาศเกือบทั้งหมด

ในการวางกลยุทธ์ ในกรณีศึกษานี้จึงเลือกวางกลยุทธ์ให้กับผลิตภัณฑ์กระป๋องบรรจุกาแฟก่อนเป็นอันดับแรก ดังมีกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้

- (1) รักษาส่วนแบ่งตลาดให้ได้นานที่สุด โดยมีการวิจัยและปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น และต้นทุนต่ำลง
- (2) ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ โดยการเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การผลิต และการวิจัย
- (3) ใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การสร้างความแตกต่างในสินค้าและการบริการ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อลูกค้า ไม่ว่าจะมีความพยายามในการลดเวลาการส่งมอบ การตอบสนองสงสัยและข้อคำถามจากลูกค้าอย่างรวดเร็ว

จากภาพรวมกลยุทธ์ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้นั้น นอกจากจะต้องมีวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรแล้ว จะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในการศึกษาวิทยานิพนธ์นี้จึงได้กำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่หลักดังนี้

### 3.5.1 การกำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่

#### 3.5.1.1 กลยุทธ์ด้านคุณภาพ

- (1) ประยุกต์ใช้หลักการ PDCA ในการแก้ปัญหาคุณภาพ และกำหนดมาตรฐานคุณภาพของกระบวนการผลิต
- (2) ทำให้พนักงานทุกคนเป็นผู้ควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงานที่พวกเขาทำด้วยตนเอง และให้มีการสื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญของความคาดหวังของลูกค้า
- (3) ตรวจสอบติดตามคำคำหิทุกข้อของลูกค้าและจุดบกพร่องทั้งหมดในการดำเนินงานและจัดแสดงค่าผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย และมีการประยุกต์แผนการปฏิบัติงานกับสาเหตุของข้อบกพร่อง
- (4) ป้องกันการเกิดข้อบกพร่องโดยพัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิตผ่านค่าตรวจจับของทรามิเตอร์ที่สำคัญ
- (5) มีแผนการในการปฏิบัติในการนำคำคำหิจากลูกค้าภายในและภายนอกเพื่อกำหนดค่าจัดความของคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบ และมีแผนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาความต้องการของลูกค้า

#### 3.5.1.2 กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

- (1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน และมีการฝึกปฏิบัติในด้านความปลอดภัยและนำเสนอผลงานประสิทธิภาพในด้านความปลอดภัยโดยจัดเป็นบอร์ดแสดงให้เห็นเด่นชัด
- (2) ฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนเข้าใจในหลักการของการผลิตระดับโลกและเข้าใจถึงวิธีการที่ปฏิบัติไปสู่ผู้ผลิตระดับโลก และจัดทำแผนงานในการพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้านให้แก่พนักงาน



(3) สร้างกิจกรรมกลุ่มย่อยในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหาและทำการพัฒนา และปรับปรุงและจัดให้มีการประชุมประจำวัน

(4) กำหนดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดทีมงานบริหารตนเอง และจัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนให้เกิดทีมงานบริหารตนเอง

### 3.5.1.3 กอปรุทธ์การพัฒนาและปรับปรุง

(1) รับฟังเสียงจากลูกค้า ( Voice of Customer) ทำการวิเคราะห์และกำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์

(2) มีการทำการวิเคราะห์ ลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบต่อคุณภาพ ( Failure Mode and Effects Analysis : FMEA ) สำหรับกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ และ การทำการแปรหน้าที่ที่มีคุณภาพ ( Quality Function Deployment : QFD ) เพื่อการประกันคุณภาพสูง ในต้นทุนที่ต่ำและเพิ่มความเชื่อถือได้ ( Reliability )

(3) ใช้การออกแบบการทดลอง ( design of Experiment) ในกระบวนการผลิต

(4) มีผู้ประสานงานและทีมงาน ที่เลือกมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน ( Cross-Functional Team ) เพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

(5) สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมข้อเสนอแนะ

### 3.5.1.4 กอปรุทธ์รวมผู้ส่งมอบเป็นหนึ่งใน

(1) คัดเลือกผู้ส่งมอบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทางด้าน ราคา คุณภาพ และ การส่งมอบที่ตรงเวลา

(2) ประเมินผู้ส่งมอบโดยดูจากการพัฒนา และปรับปรุงด้านคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบ

(3) ผู้ส่งมอบมีความเข้าใจในมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท และนำผู้ส่งมอบที่ดีที่สุดเข้าร่วมในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต

(4) มีโปรแกรมการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่ผู้ส่งมอบ ในเรื่องผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตของบริษัท และให้คำปรึกษาผู้ส่งมอบเพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้ส่งมอบ

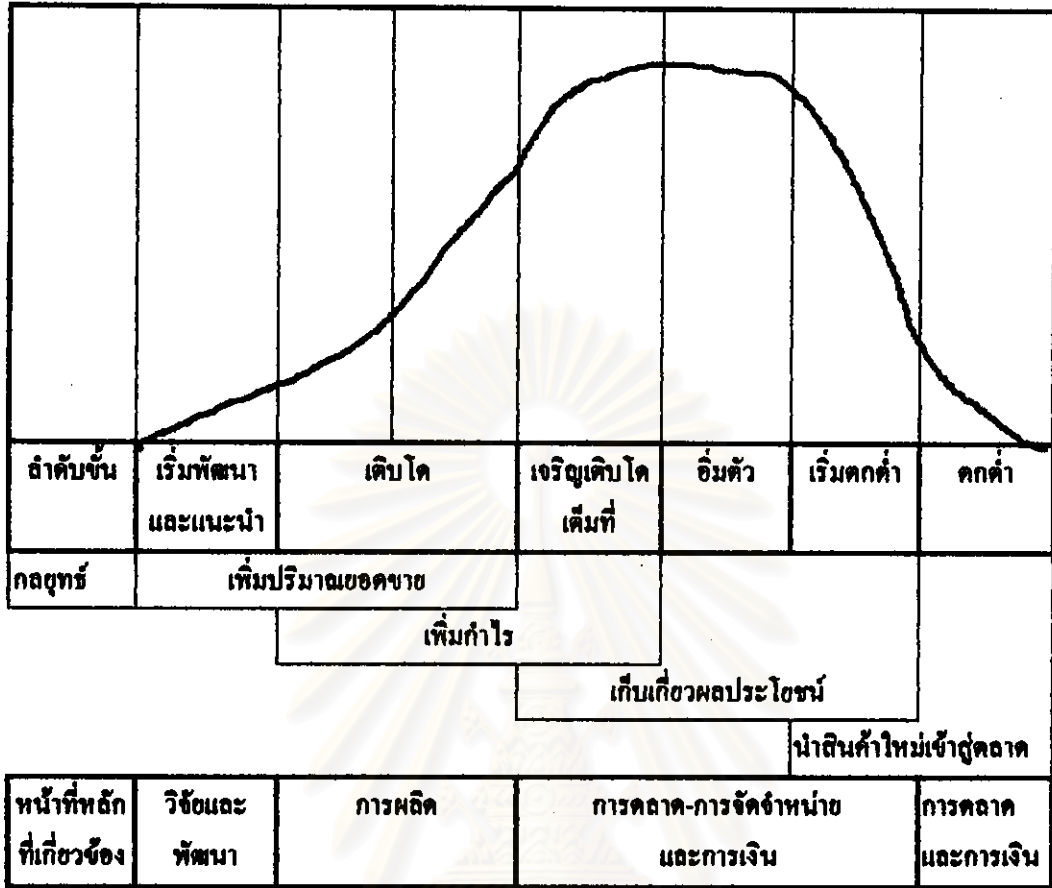
### 3.5.1.5 กฤษฎีาในการเพิ่มผลผลิต

- (1) กำหนดวิธีการทำงานมาตรฐานและทำการทบทวนวิธีการทำงานมาตรฐานอย่างค่อเนื่องและนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิธีการทำงานมาตรฐาน
- (2) กำหนดค้ันทุนมาตรฐานของแต่ละกระบวนการ และหาเทคนิควิธีในการกำจัดการที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม
- (3) ใช้แผนการบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อทำการปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร โดยรวมอย่างค่อเนื่อง
- (4) เพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิต โดยการลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์เพื่อบรรลุดูจุดประสงค์ในการส่งมอบให้แก่ลูกค้าและลดสินค้าคงคลัง
- (5) จัดโปรแกรมการอบรมเรื่อง คุณภาพในการบำรุงรักษา เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพเครื่องจักรและคุณภาพสินค้า

### 3.6 การเลือกกลยุทธ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan)

จากกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในเบื้องต้น ในการศึกษาวิทยานิพนธ์นี้จะทำการเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่นำมาทำเป็นแผนการปฏิบัติในระยะยาว และการดำเนินงานตามยุทธวิธี (Tactical aspects of strategy implementation) โดยใช้หลักการในการเลือกปัจจัยหรือหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) เพื่อให้องค์กรได้เลือกลำดับในการดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในรูปที่ 3.3 ค่อ ไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.3 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์กับความสัมพันธ์ของหน้าที่ต่างๆ และกลยุทธ์ทั่วไป

ที่มา : Melcher, B.H. and H. Kerzner, strategy Planning : Deployment and implementation, Tab Books , 1998.

ผลิตภัณฑ์จะมีวงจรชีวิต เริ่มตั้งแต่การแนะนำ การเจริญเติบโต การอิ่มตัวและการตกต่ำ ตามรูปที่ 3.3 และจากการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์กระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟตามเมทริกซ์ การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด พบว่าผลิตภัณฑ์กระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟอยู่ในขั้น การเจริญเติบโตของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ จึงเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรเป็นหลัก ส่วนในการ เลือกกลยุทธ์ตามหน้าที่ หน้าที่หลักที่สำคัญได้แก่การผลิต หรือการเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน และการประกันคุณภาพ เพื่อเพิ่มกำไรและยอดขาย

ดังนั้นในการเลือกการวางแผนกลยุทธ์ในกรณีศึกษาวิทยานิพนธ์นี้จึงทำการเลือกปัจจัยการ เพิ่มผลผลิต และปัจจัยด้านคุณภาพเพื่อความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ กระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟดังกล่าว