

บทที่ 7

การสรุปผลและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษาและวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตถูกกึ่งต่ำถึงตัวอย่าง โดยเริ่มจากการสำรวจด้านทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ โดยหัวข้อในการสำรวจจะจำแนกออกเป็นการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ซึ่งการเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจนี้ จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตามประเภทของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ ธุรกิจถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย (SBU 1) และธุรกิจถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกอง (SBU 2) จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงงาน โดยที่การกำหนดแผนกลยุทธ์นี้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามลำดับ แล้วจึงทำการเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาทำการปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการนี้สามารถที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขและลดจุดอ่อนของแต่ละหน่วยงาน SBU ได้ดังนี้

- กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม เพื่อช่วยให้หน่วยงานผลิตสามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลยุทธ์นี้จะช่วยให้การทำงานเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้
- กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศ เพื่อช่วยลดต้นทุนการนำเข้าที่สูงมาก และลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้ต่ำลง

โดยทั้งสองกลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานผลิตถูกกึ่งต่ำถึงตัวอย่าง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

จากผลการดำเนินกลยุทธ์สามารถสรุปผลได้ดังนี้

7.1 สรุปผลการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1 ก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์

ผลจากการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1 สามารถสรุปผลเปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.1 สรุปจำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดของหน่วยงาน SBU 1 เปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ ในปี พ.ศ. 2542

ก่อนการดำเนินกลยุทธ์		หลังการดำเนินกลยุทธ์	
เดือน	ร้อยละ	เดือน	ร้อยละ
มกราคม	16.25	ตุลาคม	6.75
กุมภาพันธ์	14.25	พฤศจิกายน	4.75
มีนาคม	16.50	ธันวาคม	8.75
เฉลี่ย	15.75	เฉลี่ย	6.50

จากตารางที่ 7.1 จะเห็นได้ว่า จำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดโดยเฉลี่ย ลดลงจากเดิมร้อยละ 15.75 ของจำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าทั้งหมด เหลือเพียงร้อยละ 6.50 ของจำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าทั้งหมด ซึ่งหากพิจารณาผลสรุปของข้อมูลที่ได้นี้จะเห็นว่า จำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่เดือนตุลาคม แต่ในเดือนธันวาคม กลับมีจำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดเพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เนื่องจากในเดือนดังกล่าว จะมีวันหยุดราชการหลายวัน และมีการตรวจเช็คสต็อกครั้งใหญ่ประจำปี ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 3 วัน ทำให้ทางโรงงานผลิตถูกกีดกันถึงลำเลียงตัวอย่างมีเวลาทำงานลดน้อยลงกว่าปกติ ประกอบกับทางลูกค้าที่มีศักยภาพในการสั่งซื้อ 2 - 3 ราย ต้องการปิดจบการสั่งซื้อ จึงเร่งให้ทางโรงงานดำเนินการส่งมอบสินค้าให้เร็วขึ้นกว่ากำหนดการเดิมประมาณ 2 - 3 วัน ทำให้ทางโรงงานผลิตถูกกีดกันถึงลำเลียงตัวอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิตอย่างกระชั้นชิด ส่งผลกระทบให้การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้ารายอื่น ๆ ต่ำกว่ากำหนด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1 สามารถลดจำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดลงได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

7.2 สรุปผลการดำเนินกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 ก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์

ผลจากการดำเนินกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 สามารถสรุปผลของราคาและระยะเวลาการส่งมอบสินค้าของหน่วยงาน SBU 2 โดยเปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.2 สรุปราคาและระยะเวลาการส่งมอบสินค้าของหน่วยงาน SBU 2 เปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์

ก่อนการดำเนินกลยุทธ์		หลังการดำเนินกลยุทธ์	
ราคาโดยประมาณ	792 บาท (นำเข้าจากต่างประเทศ)	ราคาโดยประมาณ	600 บาท (ผลิตเองในประเทศ)
ระยะเวลาการส่งมอบ	60 – 90 วัน	ระยะเวลาการส่งมอบ	7 - 30 วัน

จากตารางที่ 7.2 จะเห็นได้ว่า การจัดตั้งสายการผลิตขึ้นเองภายในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 จะช่วยให้ราคาขายของสินค้าลดต่ำลง และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าลดลงไปด้วย จากเดิมที่ต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศอย่างมาก โดยส่งผลให้ทางโรงงานผลิตถูกกึ่งถึงกึ่งถึงตัวอย่างมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลโดยเปรียบเทียบยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 ในช่วงก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ได้ดังตารางที่ 7.3 ดังนี้

ตารางที่ 7.3 สรุปยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 โดยเปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์

ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2			
ก่อนการดำเนินกลยุทธ์ (ปี 2542)		หลังการดำเนินกลยุทธ์ (ปี 2543)	
เดือน	ล้านบาท	เดือน	ล้านบาท
มกราคม	0.9	มกราคม	1.6
กุมภาพันธ์	1.1	กุมภาพันธ์	2.2
รวม	2.0	รวม	3.8

จากตารางที่ 7.3 จะเห็นได้ว่า ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ ในปี พ.ศ. 2543 มีมูลค่ารวม 3.8 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดือนเดียวกันในปี พ.ศ. 2542 จะเห็นว่า มูลค่าของยอดขายเพิ่มขึ้น 1.8 ล้านบาท และแนวโน้มของยอดขายของสินค้าถูกกึ่งถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกองมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 ช่วยลดราคาขายของสินค้าให้ลดต่ำลง โดยอยู่ในระดับราคาที่แข่งขันกับคู่แข่งได้ และยังช่วยลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าลงด้วย ส่งผลให้ทางหน่วยงาน SBU 2 มียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น จึงนับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มจุดแข็งให้กับหน่วยงาน SBU 2 ได้อย่างมาก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



7.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานถูกถึงถ้าเถียงตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น โดยได้เลือกกลยุทธ์เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนให้กับทางโรงงาน ปรากฏผลการดำเนินกลยุทธ์สำหรับทั้งสองหน่วยธุรกิจนั้นอยู่ในขั้นที่น่าพอใจระดับหนึ่ง โดยสามารถที่จะช่วยให้ทางหน่วยงาน SBU 1 มีประสิทธิภาพในการวางแผนและควบคุมการผลิตได้ดีขึ้นโดยอาศัยการใช้เอกสารเป็นตัวควบคุมมาช่วย ซึ่งส่งผลสืบเนื่องให้หน่วยงาน SBU 1 สามารถลดปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้ากว่ากำหนดให้ลงได้ค่อนข้างมาก ในส่วนของหน่วยงาน SBU 2 สามารถที่จะช่วยแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของราคาและระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับผู้แข่งขันได้

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็ยังมีบางจุดที่ทางผู้ศึกษาวิจัยยังมีความประสงค์ที่จะเสนอแนะให้ทางโรงงานผลิตถูกถึงถ้าเถียงตัวอย่างพัฒนาแผนกลยุทธ์และดำเนินแผนกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทางผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1 เป็นเพียงกลยุทธ์พื้นฐานเบื้องต้นในการช่วยให้การทำงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยอาศัยการใช้เอกสารมาเป็นตัวควบคุมการผลิต เมื่อมีการดำเนินกลยุทธ์นี้ไประยะเวลาหนึ่ง พนักงานเริ่มมีความคุ้นเคยกับระบบเอกสารเหล่านี้แล้ว ทางโรงงานสามารถที่จะนำกลยุทธ์อื่น ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือกลยุทธ์ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น MRP II หรือโปรแกรมสำเร็จรูปอื่น ๆ ที่ช่วยในการวางแผน เป็นต้น

(2) กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 เป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยแก้ไขจุดอ่อนและสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับหน่วยงาน SBU 2 ได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ยังมีวัตถุดิบบางส่วนที่ยังคงจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้ยังไม่สามารถควบคุมต้นทุนของสินค้าให้อยู่ในระดับต่ำเป็นที่น่าพอใจได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในลำดับถัดไปที่ทางหน่วยงาน SBU 2 ควรจะนำมาศึกษาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขต่อไปคือ กลยุทธ์ในการลดต้นทุนในหน่วยงาน SBU 2 เนื่องจากต้นทุนขายของสินค้าประเภทนี้นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาอย่างมาก

(3) ในการนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ ก็คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร และเป็นผู้ที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

(4) การวางแผนกลยุทธ์ที่ทางผู้ศึกษาวิจัยได้วางแผนไว้นั้นเป็นเพียงแผนกลยุทธ์ขั้นต้นที่จะช่วยแก้ไขปัญหหรือจุดอ่อนของโรงงานเท่านั้น โดยเน้นหนักในด้านกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานและการตลาดเป็นหลัก แต่การที่จะสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาวได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์สำหรับทุกด้านร่วมกันและนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้เหล่านั้นไปดำเนินการพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือการดำเนินงาน การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมได้ในที่สุด

(5) จากการศึกษาและวิจัยยังมีแผนกลยุทธ์อื่น ๆ ที่น่าสนใจและยังไม่ได้ดำเนินการศึกษาและดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า กลยุทธ์เหล่านี้ล้วนมีประโยชน์และสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อีกด้วย ตัวอย่างกลยุทธ์เช่น

- กลยุทธ์การเลือกทำเลที่ตั้งใหม่
- กลยุทธ์การออกแบบตำแหน่งของเครื่องจักรให้เหมาะสม (Plant Layout)
- กลยุทธ์การพัฒนาระบบการจัดซื้อ / กลยุทธ์การพัฒนาผู้ส่งมอบ
- กลยุทธ์การพยากรณ์
- กลยุทธ์การบริหารคุณภาพ
- ฯลฯ