



บทที่ 6

ผลการดำเนินงานกลยุทธ์

จากการศึกษาและดำเนินกลยุทธ์ของทางโรงงานผลิตถูกถึงต่ำถึงตัวอย่าง เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องของหน่วยงานในแต่ละ SBU โดยกลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม เพื่อผลิตสินค้าให้ทันตามกำหนดเวลาในการส่งมอบงานให้ลูกค้า และกลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศ เพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาการนำเข้าของผลิตภัณฑ์ จากบทที่ 5 ที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปผลการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน SBU ได้ดังนี้

6.1 ผลการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1

จากการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมของหน่วยงาน SBU 1 ซึ่งทางหน่วยงาน SBU 1 ประสบปัญหาในด้านการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าไม่ตรงตามกำหนดเวลา โดยมีสาเหตุเนื่องจาก

- (1) ขาดหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานด้านการวางแผนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ช่วยในการสนับสนุนการผลิต
- (2) ขาดประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ ส่งผลทำให้เกิดสภาพการขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการผลิต
- (3) ไม่มีระบบเอกสารหรือข้อมูลที่ช่วยในการวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิตของฝ่ายผลิต
- (4) ขาดการตรวจสอบและการติดตามผลการดำเนินการผลิต เนื่องจากขาดเอกสารที่ใช้ในการรายงานการผลิต

โดยปัญหาดังกล่าว ทางผู้ศึกษาวิจัยได้เลือกถว้การควบคุมการผลิต โดยใช้เอกสารควบคุม โดยเริ่มจากการจัดโครงสร้างขององค์กรของฝ่ายผลิตใหม่ โดยให้มีหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานด้านการวางแผนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ช่วยในการสนับสนุนการผลิต หลังจากนั้น ได้ทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและระบบเอกสารที่ใช้ของหน่วยงาน SBU1 แล้วทำการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งออกแบบและปรับปรุงระบบเอกสารที่ใช้ในการควบคุมการผลิต

โดยผลของการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิต โดยใช้เอกสารควบคุม สามารถวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้ดังตารางที่ 6.1 ดังนี้

ตารางที่ 6.1 ผลการดำเนินการส่งของของหน่วยงาน SBU 1 ช่วงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม ปี 2542

สัปดาห์	จำนวนครั้งของการส่ง	จำนวนครั้งที่ส่งสาย	%
1	28	2	7
2	30	3	10
3	32	1	3
4	30	2	7
5	29	1	3
6	28	2	7
7	31	2	6
8	29	1	3
9	28	2	7
10	30	3	10
11	27	1	4
12	22	3	14

จากตารางที่ 6.1 จะเห็นได้ว่า ทางหน่วยงาน SBU 1 มีจำนวนการส่งของล่าช้าลดลงเฉลี่ยเท่ากับ 6.75 % และยังส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงาน SBU 1 มีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนี้

- (1) ทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง เพราะมีใบสอบถามระยะเวลาการส่งมอบเป็นหลักฐานในการควบคุมการดำเนินงานของทั้งสองฝ่าย
- (2) ทำให้การวางแผนการผลิตเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น ใบรายงานการผลิต แผนการผลิตรายวัน ใบรายงานของเสีย เป็นต้น มาช่วยในการวางแผนและควบคุมการผลิต
- (3) ทำให้การจัดการด้านสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดให้หน่วยงานคลังสินค้าและวัตถุดิบทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารสินค้าคงคลังให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการผลิตในแต่ละวัน
- (4) ช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น โดยมีเอกสารที่คอยควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอน และยังช่วยให้สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานผลิตของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ตลอดจนสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาช่วยในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.2 ผลการดำเนินงานกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองในประเทศของหน่วยงาน SBU 2

จากการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนนำเข้าเครื่องจักรเพื่อตั้งสายการผลิตในประเทศ สามารถสรุปการวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการได้ดังนี้

(1) กรณีปกติ (Normal Case)

(ก) มูลค่าการลงทุน	9,000,000 บาท
(ข) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	10,869,504 บาท
(ค) อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (IRR)	26.64 %
(ง) ระยะเวลาคืนทุน	5 ปี 3 เดือน

(2) กรณียอดขายตกลง 10 % (Decrease 10 % of Sales)

(ก) มูลค่าการลงทุน	9,000,000 บาท
(ข) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	8,961,708 บาท
(ค) อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (IRR)	24.41 %
(ง) ระยะเวลาคืนทุน	5 ปี 8 เดือน

(3) กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 10 % (Increase 10 % of Sales)

(ก) มูลค่าการลงทุน	9,000,000 บาท
(ข) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	13,885,489 บาท
(ค) อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (IRR)	30.16 %
(ง) ระยะเวลาคืนทุน	4 ปี 8 เดือน

(4) กรณียอดขายตกลง 55 % (Decrease 55 % of Sales)

(ก) มูลค่าการลงทุน	9,000,000 บาท
(ข) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	-162,625 บาท
(ค) อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (IRR)	10.33 %
(ง) ระยะเวลาคืนทุน	-

จากผลการวิเคราะห์การลงทุนในกรณีปกติ พบว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่น่าสนใจต่อการลงทุน เนื่องจาก NPV มีค่าเป็นบวก และ IRR มากกว่าต้นทุนเงินทุนของโครงการ (ต้นทุนเงินทุนของโครงการ เท่ากับ 10.66 %) ระยะเวลาคืนทุน เท่ากับ 5 ปี 3 เดือน และเมื่อลดปริมาณยอดขายไปเรื่อย ๆ จะพบว่า โครงการนี้จะไม่คุ้มกับการลงทุนก็ต่อเมื่อยอดขายตกลงถึง 55 %

โดยทางผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการเสนออนุมัติกับทางผู้บริหาร โดยทางผู้บริหารได้อนุมัติให้เกิดการลงทุนขึ้น โดยทำการตั้งนำเข้าเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเข้ามาในเดือนมิถุนายน ปี 2542 โดยเครื่องจักรถูกตั้งนำเข้ามาในโรงงาน และติดตั้งเสร็จเรียบร้อยในเดือนธันวาคม ปี 2542 แล้วพร้อมที่จะทำการผลิตในต้นเดือนมกราคม ปี 2543 ซึ่งได้ใช้ราคาที่ผลิตภายในประเทศเสนอให้กับทางลูกค้าก่อนล่วงหน้า 1 เดือน ผลปรากฏว่า ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 แสดงดังตารางที่ 6.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.2 ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2

เดือน	เป้าหมายของยอดขายประมาณการปี 2543	ยอดขายจริงในปี 2543	%
ม.ค.	1.5 ล้านบาท	1.6 ล้านบาท	6.7
ก.พ.	1.5 ล้านบาท	2.2 ล้านบาท	47

จากตารางที่ 6.2 จะเห็นได้ว่า ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 สูงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเดือน ม.ค. ซึ่งนับว่าเกินเป้าหมายประมาณ 6.7 % และเดือนกุมภาพันธ์ประมาณ 47 %

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.3 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์

จากการดำเนินกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน่วยงาน SBU สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญได้ดังนี้

6.3.1 หน่วยงาน SBU 1

(1) เนื่องจากกลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 จะต้องอาศัยการร่วมมือจากหลาย ๆ หน่วยงานด้วยกัน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ซึ่งในหลาย ๆ หน่วยงานจะมีบางขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นจากเดิม จึงส่งผลให้บางหน่วยงานเกิดความไม่พอใจ และต่อต้านการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว โดยไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้ทำการเสนอแนะ หรือยืนยันที่จะทำตามรูปแบบเดิม เป็นต้น ทางผู้ศึกษาวิจัยต้องทำการอธิบายถึงเหตุผลในการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานเหล่านั้น และต้องขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูงอย่างมากในการสนับสนุนให้แผนกลยุทธ์ที่วางไว้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น

(2) จากการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ พบว่าในบางหน่วยงานยังไม่พร้อม เนื่องจากมีกำลังคนไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากงบประมาณที่มีจำกัด เช่น ในหน่วยงานบริการ ทำให้หน่วยงานซ่อมบำรุงต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการดูแลงานของหน่วยงานบริการแทนอีกด้วย

(3) เนื่องจากกลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 จะเป็นการนำเอกสารใหม่ ๆ ที่ได้ออกแบบและปรับปรุงมาใช้ ซึ่งพบว่าในระยะเริ่มแรก จะมีความผิดพลาดจากการนำเอกสารรูปแบบใหม่มาใช้ และเกิดความยุ่งยากสับสน ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานท่อ หน่วยงานเพลท และหน่วยงานฝาประกบ ซึ่งจะมีเอกสารใหม่เข้ามาใช้มาก

(4) สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ จะได้รับการคัดค้านจากผู้จัดการฝ่ายผลิตในระยะเริ่มแรก เนื่องจากมองว่าเป็นการลดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคนลงไป แต่เมื่อได้ทำการอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญที่จำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้ว่า จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่เป็นการลดอำนาจการบริหารงานแต่อย่างใด ซ้ำยังช่วยลดภาระในการบริหารงานอีกด้วย ทางผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงเริ่มเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่นี้ และให้การสนับสนุนในภายหลัง

6.3.2 หน่วยงาน SBU 2

(1) เนื่องจากกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตในประเทศของหน่วยงาน SBU 2 ต้องอาศัยการลงทุนที่ค่อนข้างสูง และไม่เห็นผลในระยะเวลาด้านสั้น ทำให้ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร แต่เมื่อได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน ผลปรากฏว่า กลยุทธ์นี้ให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจและมีความเสี่ยงน้อย ทั้งยังเป็นวิธีที่ช่วยแก้ไขปัญหาระยะยาวได้อีกด้วย ทางผู้บริหารจึงเห็นชอบและให้การสนับสนุน

(2) กลยุทธ์นี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต ในการขอข้อมูลต่าง ๆ มาทำการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งพบว่า บางครั้งจะเกิดปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือจากบุคลากรในบางหน่วยงาน เพราะต้องเสียเวลาในการจัดเตรียมข้อมูลให้

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายโดยส่วนใหญ่แล้วจะเกิดขึ้นในระยะเริ่มแรก เนื่องจากความไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ บางครั้งจึงจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารในที่ประชุมเพื่อเป็นสื่อกลางในการประสานงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย