

บทที่ 2

การสำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาธุรกิจจำนวนมากมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมา กลยุทธ์จะอธิบายถึงวิธีการที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 อย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารกลยุทธ์จึงหมายถึง กระบวนการการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร

2.1.1 ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์จะถูกแยกตามประเภทขอบเขตของกลยุทธ์ ดังนี้

- ก. กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ระบุว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอะไร และทรัพยากรจะถูกจัดสรรระหว่างธุรกิจอย่างไร
- ข. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการที่จะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจ เช่น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก
- ค. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบการแข่งขัน ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จซึ่งขึ้นอยู่กับคุณค่าที่องค์กรสร้างให้ลูกค้า โดยเกิดจากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานสอดคล้องกันเรียกว่าเครือข่ายการสร้างคุณค่าโดยมีหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนาการเงิน การบัญชี การจัดซื้อ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประกอบด้วยแผนเพื่อให้บรรลุการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

2.1.2 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ก. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นข้อความทั่วไปที่มีลักษณะกว้างเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่กำหนดถึงวิธีการเอาไว วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด และบริการที่ดีที่สุด ข้อความวิสัยทัศน์ต้องตอบคำถามที่ว่าธุรกิจของเราต้องการจะเป็นอะไร
- ข. การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นการระบุถึงจุดมุ่งหมาย ที่แสดงความแตกต่างของธุรกิจ ข้อความภารกิจจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการของธุรกิจ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด คำถามพื้นฐานที่ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องเผชิญ คือ ธุรกิจของเราคืออะไร
- ค. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต
- ง. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายธุรกิจ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง โดยที่วัตถุประสงค์ควรวัดได้และเป็นจำนวน เช่น เพิ่มยอดขาย 20% ภายในสิ้นปีนี้

2.1.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strength Weakness Opportunity and Threat: SWOT Analysis)

เป็นกระบวนการประเมิน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

ก. โอกาสและอุปสรรค (External Opportunity and Threats)

หมายถึง ลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากร สิ่งแวดล้อม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย และแนวโน้มการแข่งขันการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความต้องการซื้อของผู้บริโภค ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเสนอ

- ข. การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การวิจัยและพัฒนา ระบบข้อมูล การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนดังนี้
- การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจ
 - การกำหนดทรัพยากร และความสามารถของบริษัท
 - การเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรและความสามารถของบริษัทและปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจ
 - การระบุจุดแข็งที่สำคัญเพื่อสร้างกลยุทธ์ และจุดอ่อนที่สำคัญที่บริษัทต้องลบล้าง
 - เปรียบเทียบระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อนของบริษัทและคู่แข่งที่สำคัญ
 - แยกทรัพยากรที่เข้มแข็งกว่าหรืออ่อนแอกว่ามาพัฒนาต่างหาก

2.1.4 การกำหนดกลยุทธ์

ภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังมีรายละเอียดของกลยุทธ์ แต่ละระดับ ดังนี้

2.1.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องพิจารณาถึง ภาระกิจหลักขององค์กรว่า องค์กรทำธุรกิจเป็นอย่างไร เช่น ต้องการเป็นผู้นำการตลาดหรือไม่ ต้องการส่วนแบ่งตลาดเท่าไร กลยุทธ์ระดับบริษัทมีหลายกลยุทธ์ ดังนี้

ก. กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategies) จะใช้ก็ต่อเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในคงที่หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ผู้บริหารยังคงรักษาภาระกิจและเป้าหมายเดิมเอาไว้โดยจะใช้แนวทางปฏิบัติอย่างที่เคยทำได้

ข. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) จะทำให้องค์กรมีโอกาสขยายมากขึ้น แต่อัตราความเสี่ยงสูง ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาว่าองค์กรจะเติบโตไปในแนวทางใด ซึ่งแนวทางกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตสามารถแยกเป็น 2 ประเภท คือ

1. มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentric strategies) ผู้บริหารมองเห็นโอกาสในการทำตลาดของผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งว่าความต้องการในตลาดมีมาก ก็จะมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทุ่มเทไปที่ผลิตภัณฑ์นั้น ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การวิจัย การตลาด โดยใช้กลยุทธ์ขยายตัวไปข้างหน้า และขยายตัวไปข้างหลัง โดยเข้าไปถือหุ้นตัวแทนจำหน่ายและการเข้าซื้อ แหล่งวัตถุดิบ

2. การกระจายธุรกิจ (Diversify strategies) คือ การที่องค์กรขยายกิจการโดยการกระจายธุรกิจเป็นหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพราะองค์กรต้องการขยายการผลิต การทำตลาด

ค. กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies) นำมาใช้เมื่อองค์กรอยู่ในสภาพที่เศรษฐกิจไม่ดี มีปัญหาทางการเงิน เนื่องจากสภาพตลาดซบเซา ผู้บริหารต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดการขาดทุน โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงแนวทาง (Turnaround strategy) คือการลดขนาดขององค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ โดยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ค่าโฆษณา ค่าเลี้ยงรับรอง และงดรับพนักงานเพิ่มนอกจากนี้ต้องทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

- การไม่ลงทุน (Divestment strategy) ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นตกต่ำไม่มีโอกาสเติบโตขึ้นมาได้ หรือทำกำไรได้ ผู้บริหารก็จะไม่ลงทุนเพิ่ม แต่ใช้กลยุทธ์ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่มีอยู่ในธุรกิจนั้น

- การเลิกกิจการ (Liquidation strategy) ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อธุรกิจไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีก ถ้าดำเนินการต่อไปก็จะเกิดการขาดทุน

ง. กลยุทธ์ผสม (Combination strategy) องค์กรจะพิจารณาผลิตภัณฑ์และหน่วยธุรกิจใดที่มีความเหมาะสมจะขยาย หรือชะลอการลงทุน หรือเลิกกิจการ นอกจากนั้นเลือกลงทุนที่หน่วยธุรกิจที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

2.1.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level)

เป็นการบริหารข้อได้เปรียบ ในการแข่งขันซึ่งแบ่งเป็นแนวทางได้ ดังนี้

ก. สร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดได้แก่รูปร่างผลิตภัณฑ์ การบริหารหลังการขายภาพลักษณ์องค์กร

ข. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะต้องกำหนดให้ต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ค. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึงการมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของผู้บริหาร การตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายลักษณะดังนี้

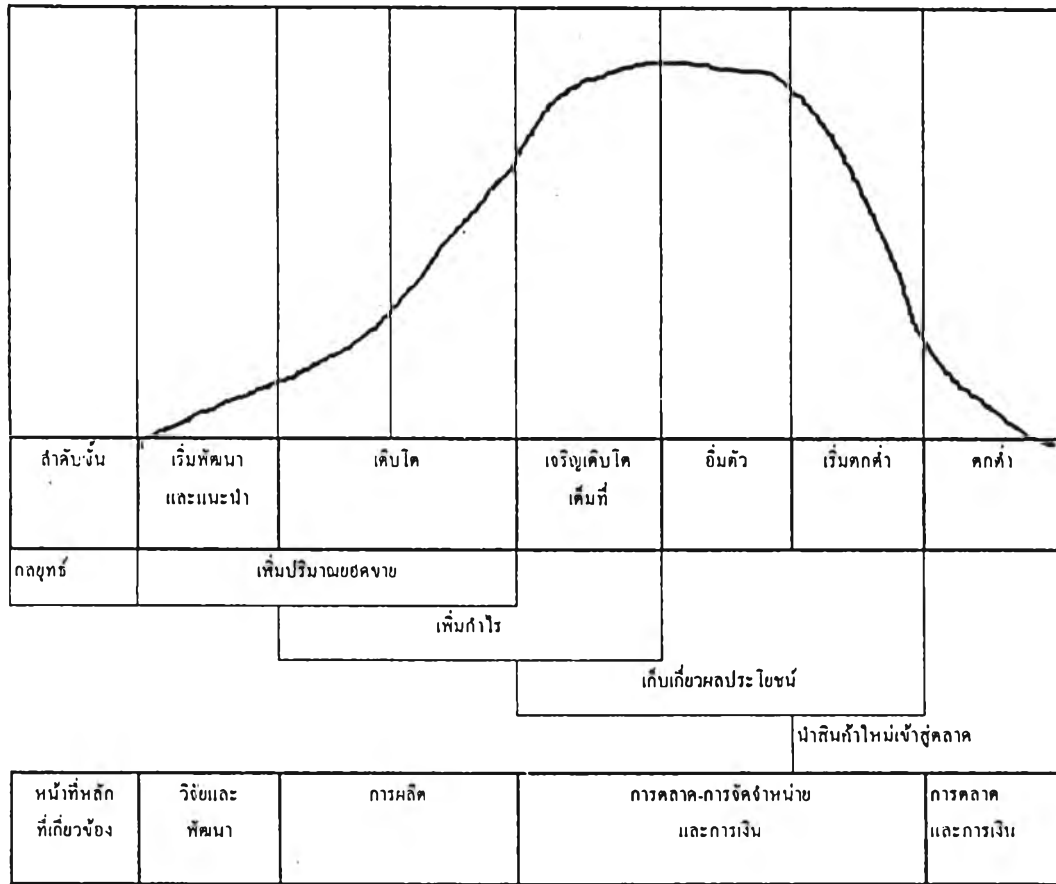
2.1.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

คือกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากภายในหน้าที่แต่ละอย่างของธุรกิจ เพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมุ่งการประเมินและการเลือกกลยุทธ์ภายในหน้าที่แต่ละอย่าง เช่น การผลิต การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา และการบริหารบุคคล เป็นต้น เพราะแต่ละฝ่ายมีบทบาทสำคัญและมีศักยภาพที่จะสร้างคุณค่าในสายตาลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญของแต่ละหน้าที่นั้น ๆ

2.1.5 การบริหารกลยุทธ์ในขั้นตอนที่แตกต่างกันของวงจรชีวิตตลาดผลิตภัณฑ์

การศึกษาถึงวิธีการบริหารเมื่อได้เปรียบทางการแข่งขัน จะมีความแตกต่างกันไปตามขั้นตอนวงจรชีวิตของตลาดผลิตภัณฑ์ วงจรชีวิตของตลาดผลิตภัณฑ์เป็นแนวความคิดซึ่งกำหนดว่าตลาดของผลิตภัณฑ์สามารถพัฒนาโดยผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการแนะนำ (Introduction) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาการตลาด
2. ขั้นการเจริญเติบโต (Growth) ในขั้นตอนนี้จะมีความต้องการสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) ตลาดกำลังจะเริ่มหยุดนิ่ง
4. ขั้นตกต่ำ (Decline) ตลาดจะถูกคุกคามโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาทดแทน (Substitute Product) ความต้องการซื้อของลูกค้าจะอึมครึม เมื่อตลาดของผลิตภัณฑ์เคลื่อนที่จากขั้นตอนที่หนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่ง ข้อพิจารณากลยุทธ์ตามหน้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์กับความสัมพันธ์ของหน้าที่ต่างๆและกลยุทธ์ทั่วไป

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

2.2 การสำรวจงานวิจัย

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี¹, 2540

การวิจัย นี้จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารอุตสาหกรรมเกี่ยวกับทิศทาง และวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรมไทยปี 2020 และศึกษาศักยภาพของอุตสาหกรรมไทย ตลอดจนกลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย กรณีศึกษานี้รวบรวมจากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ โดยวิธีส่งแบบสอบถามผู้บริหารอุตสาหกรรมที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมฯ จำนวน 1,150 ตัวอย่าง จาก 26 อุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสภาอุตสาหกรรมฯ และผู้บริหารอุตสาหกรรมต่าง ๆ

โดยผลการศึกษา วิสัยทัศน์อุตสาหกรรมไทย 2020 ควรเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทในอาเซียน และระดับโลกที่สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยอาศัยเทคโนโลยี ความสามารถทางทรัพย์สินทางปัญญา และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนใช้วัตถุดิบที่ผลิตภายในประเทศ และผลิตผลการเกษตรเป็นพื้นฐาน และใช้แรงงานฝีมือกลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรมควรมุ่งเน้นการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างพันธมิตร นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ในส่วนกลยุทธ์ปฏิบัติการ มีดังนี้

กลยุทธ์การผลิต มุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน การใช้วัตถุดิบภายในประเทศ

กลยุทธ์การตลาด ควรใช้กลยุทธ์การสร้างระบบเครือข่ายทางการตลาดการสร้างตราชื่อ
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี มุ่งเน้นการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

จินดารัตน์ ตั้งสกุล², 2537

ได้ศึกษาการลงทุนโดยตรงสุทธิจากต่างประเทศในอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้า พบว่า การลงทุนส่วนใหญ่มาจากญี่ปุ่น อเมริกา สำหรับปัจจัย และแรงดึงดูด ที่สำคัญที่สุด คือ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมซึ่งผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ จะสะท้อนถึงอำนาจซื้อของประชาชนในประเทศ ฉะนั้น การที่ประเทศไทยมี GDP ที่สูง จึงเป็นปัจจัยที่จูงใจญี่ปุ่น และอเมริกา หันมาลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อรักษา และครองตลาด

¹ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิสัยทัศน์อุตสาหกรรมไทย 2020, (6 พฤศจิกายน 2540): หน้า 96

² จินดารัตน์ ตั้งสกุล, "การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ มหาวชิราวุธ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2537), หน้า 135

ปิยะพร งามวิสัย³, 2539

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศของไทย และผลกระทบจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศซึ่งจะจำแนกปัจจัยได้ดังนี้

1. กลุ่มปัจจัยทางตรง ประกอบด้วย การขยายตัวของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในอดีต อุปสรรคทางการค้า และนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ในการส่งเสริมการลงทุน
2. กลุ่มปัจจัยทางอ้อม ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ, สารเคมีที่ใช้ทำความเย็น ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีสรรพสามิต

นุชสรุา บัณฑราภิวัดน์⁴, 2540

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึง โครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ในปี พ.ศ. 2533-2537 การเปรียบเทียบส่วนแบ่งการครองตลาด และการคำนวณค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

ผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงปี พ.ศ. 2533 - 2537 มีโครงสร้างตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด โดยมีผู้ผลิตรายใหญ่ 2 ราย ได้แก่ แคนเรียร์ และ มิตซูบิชิเซฟวีดีวตี้ ซึ่งมีส่วนแบ่งการครองตลาดมากกว่าร้อยละ 10 ส่วนผู้ผลิตส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนแบ่งการครองตลาดต่ำกว่าร้อยละ 10 ในด้านพฤติกรรมการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือด้านราคา และไม่ใช้ราคา การแข่งขันทางด้านราคา ผู้ประกอบการจะใช้วิธีการให้ส่วนลดประเภทต่าง ๆ ส่วนการแข่งขันทางด้านไม่ใช้ราคาจะแข่งขันกันในด้านความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การแข่งขันด้านบริการ สำหรับการใช้กลยุทธ์ทางด้านโฆษณานั้น สื่อที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ หนังสือพิมพ์

เพชรชรินทร์ พรนภดล⁵, 2541

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อวางแผนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม ให้กับสายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟ โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า การเป็นผู้นำทางด้านบรรจุภัณฑ์อันดับหนึ่งของโลก โดยมีลำดับในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมให้แก่สายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟ ดังนี้

³ ปิยะพร งามวิสัย, "การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), หน้า 155

⁴ นุชสรุา บัณฑราภิวัดน์, "การวิเคราะห์โครงสร้างตลาด และพฤติกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), หน้า 115

⁵ เพชรชรินทร์ พรนภดล, "กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยรวมของสายการผลิตกระป๋อง สำหรับบรรจุอาหาร" (วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), หน้า 230

1. ศึกษาปัญหา และจุดอ่อนในสายการผลิตตลอดทั้งสายการผลิต แล้วทำการศึกษาเพื่อหาว่ากระบวนการผลิตใด ในสายการผลิตนี้เป็นคอขวดในสายการผลิต โดยเปรียบเทียบความสามารถในการผลิตเทียบกับความต้องการ

2. เลือกกลวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ กลวิธีการบำรุงรักษาแบบทวิผล และกลวิธีการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์

3. ดำเนินตามกลวิธีต่าง ๆ ที่ได้เสนอ

4. สรุป และเปรียบเทียบผลการประยุกต์แต่ละกลวิธี

5. นำกลวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ปรับปรุงแล้ว เข้าสู่ระบบการทำงานมาตรฐาน

กฤษณ์ อิ่มแสง^๖, 2540

เอกสารชุดนี้เป็นเอกสารประกอบการสัมมนาโดยเนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำเสนอ จะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์สำหรับหน่วยงานที่ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปรับปรุง ได้แก่ การทำ 5 ส การแก้ปัญหาหลักให้ลุ่ลงโดยใช้ PDCA ระบบการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ และเทคนิควิศวกรรมศาสตร์ สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในขั้นพัฒนาเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทำระบบการควบคุมคุณภาพโดยรวม ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี และกิจกรรมการบำรุงรักษาแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังได้นำเสนอวิธีการประยุกต์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แบบทีละขั้นตอน

^๖ กฤษณ์ อิ่มแสง, "กลยุทธ์ในการเพิ่มผลผลิตโดยปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง" (เอกสารประกอบการสัมมนา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2540), หน้า 90