

บทที่ 2

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

ในบทนี้ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- ความหมายของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- ตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- ภารกิจ
- ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
- วัตถุประสงค์ของการผลิตและการดำเนินงาน
- นโยบายการผลิตและการดำเนินงาน
- การประเมินกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน!

ในโลกแห่งการแข่งขันและไร้พรมแดนทำให้มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตและบริการ องค์การจึงต้องมีการปรับตัวและเสาะหากกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์การผลิตเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้

ประเทศที่ใช้กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานอย่างจริงจัง ได้แก่ ประเทศ ญี่ปุ่น ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการผลิตและการดำเนินงานอย่างมาก ผลก็คือ สินค้าญี่ปุ่นได้กลายเป็นสินค้าชั้นนำของโลกไปแล้วหลายชนิด เช่น รถยนต์ กล้องถ่ายรูป เป็นต้น

ความหมายของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์ของการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operations Strategy) หมายถึง การค้นหาวิธีการที่จะออกแบบ ดำเนินการ และปรับปรุงระบบการผลิตให้ได้สินค้าและบริการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

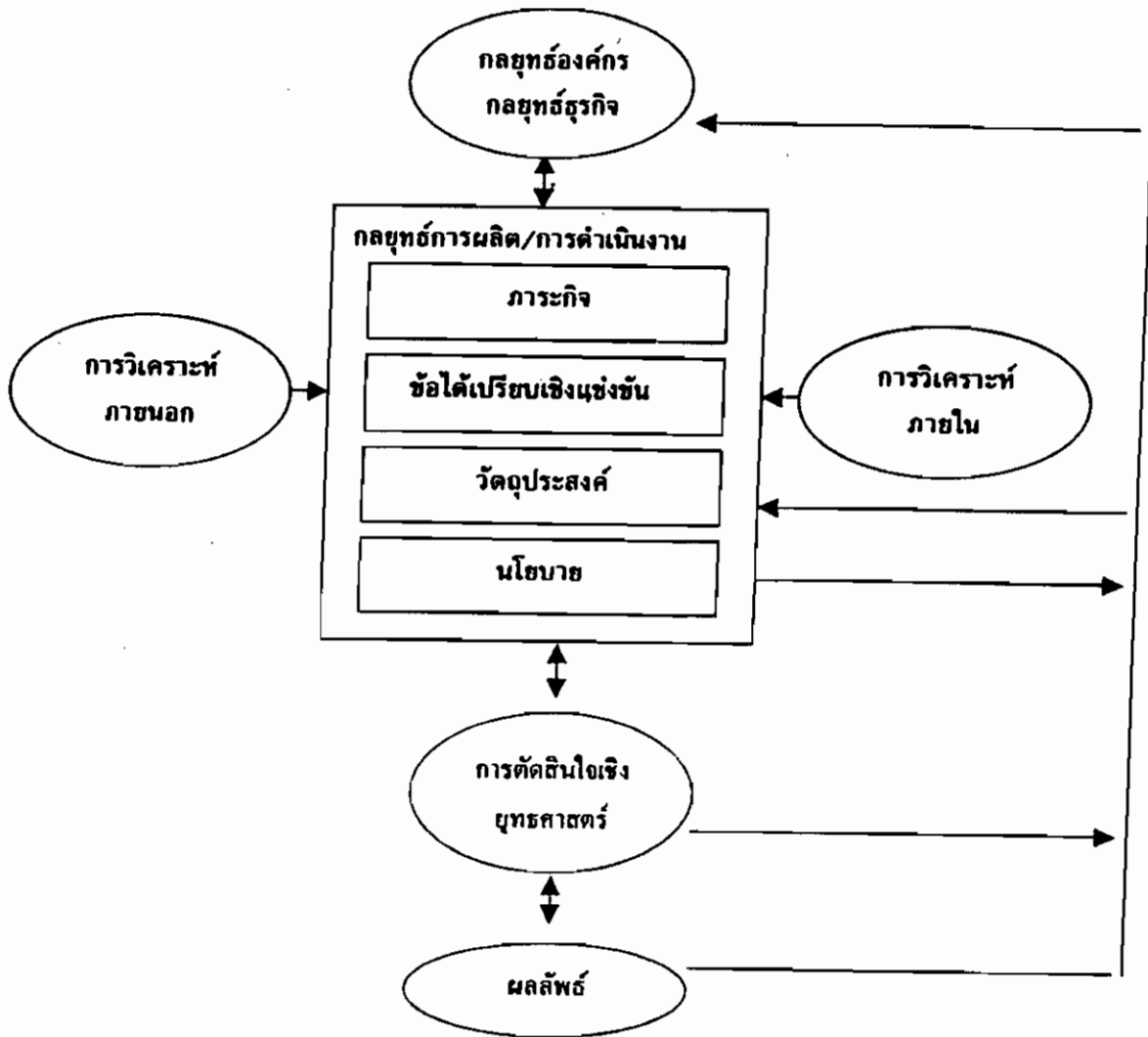
ตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ

4 องค์ประกอบ คือ (สุมน มาลาสิทธิ์ ,2546 : 49-53)

1. ภารกิจ
2. ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน
3. วัตถุประสงค์
4. นโยบาย

ทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น รวมเรียกว่า ตัวแบบของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์การผลิต จะกำหนดหลักจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ กลยุทธ์ธุรกิจแล้ว พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์ภายนอก และวิเคราะห์ภายใน เพื่อกำหนดภารกิจ ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน วัตถุประสงค์ และนโยบายการผลิตหรือการบริการ

ภารกิจ

ภารกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่ของฝ่ายผลิตในการที่จะบรรลุถึงกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์องค์การ ภารกิจควรจะบ่งบอกถึงลำดับเชิงแข่งขันที่สำคัญ ๆ ที่ธุรกิจเลือกไว้ใน การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อันประกอบด้วย

1. ต้นทุน
2. คุณภาพ
3. การจัดส่ง
4. ความยืดหยุ่น

ลักษณะของภารกิจที่ดี ต้องบอกให้ทราบถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

- เราอยู่ในธุรกิจใด
- ทำไมเราถึงอยู่ในธุรกิจนั้น
- ใครคือลูกค้าของเรา
- ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการทำอะไรบ้าง
- ใครคือคู่แข่งของเรา

ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Distinctive Competences) คือ สิ่งที่ธุรกิจของเราทำได้อย่างดีเลิศเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตัวอย่างของข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านต่าง ๆ คือ

- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีต้นทุนต่ำสุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีการจัดส่งรวดเร็วที่สุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีความยืดหยุ่น
- เป็นผู้ผลิตที่มีทรัพยากรเป็นเลิศ เช่น บุคลากรเป็นเลิศ หรือมีเทคโนโลยีทันสมัย หรือมีแหล่งวัตถุดิบเพียงผู้เดียวในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการผลิตและการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ (Objectives) ในหน้าที่ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายดำเนินงานประกอบด้วยต้นทุน คุณภาพ การจัดส่ง ความยืดหยุ่น ซึ่งควรกำหนดเป็นตัวเลขและวัดได้ เพื่อที่จะได้ทราบว่าเราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ ตัวอย่างของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน เช่น

วัตถุประสงค์ของการผลิตและการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์ที่กำหนดคือ
ต้นทุน (Cost)	- ลดต้นทุนด้วยวิธีขจัดความสูญเปล่า - ทำธุรกิจแบบครบวงจร
คุณภาพ (Quality)	- การผลิตและการดำเนินงานให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า
การจัดส่ง (Delivery)	- ลดเวลาสำหรับการผลิตและการบริการให้เร็วขึ้น
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	- ลดเวลาการผลิตสั้นลง - เพิ่มเครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิตให้ทำงานเร็วขึ้น

เราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการผลิตหรือการบริการลูกค้าโดยกำหนดวัตถุประสงค์ได้แตกต่างกัน กล่าวคือ อาจต้องการกำหนดคุณภาพเป็นวัตถุประสงค์แรก หรืออาจต้องการกำหนดต้นทุนเป็นวัตถุประสงค์แรก หรืออาจต้องการกำหนดการจัดส่งเป็นวัตถุประสงค์แรก หรืออาจต้องการกำหนดความยืดหยุ่นเป็นวัตถุประสงค์แรกก็ได้

1. เมื่อธุรกิจใช้คุณภาพเป็นวัตถุประสงค์แรก

หากธุรกิจเลือกใช้คุณภาพเป็นวัตถุประสงค์แรก ธุรกิจต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ คือ

1. ลูกค้าเราต้องการอะไร ต้องการบริการใดเพิ่มขึ้น
2. วิธีการที่จะทำให้ได้ตามที่ลูกค้าเราต้องการ เราต้องเปลี่ยนแปลง

อะไรบ้าง

3. เราต้องฝึกอบรมพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างไรให้ได้ตามที่ลูกค้าเรา

ต้องการ

2. เมื่อธุรกิจใช้ต้นทุนต่ำเป็นวัตถุประสงค์แรก

หากธุรกิจเลือกต้นทุนต่ำเป็นวัตถุประสงค์ สิ่งที่ธุรกิจควรคำนึงถึงเพื่อลดต้นทุนให้ต่ำลง ได้แก่

1. การลดความสูญเสีย หรืองานที่ไม่มีคุณค่าออกไป
2. การลดระดับสินค้าคงเหลือให้เพียงพอแก่ความต้องการใช้เท่านั้น
3. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. การทำธุรกิจให้ครบวงจร อาจเป็นแนวดิ่งหรือแนวนอน
5. การประกันคุณภาพสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า

3. เมื่อธุรกิจใช้การจัดส่งเป็นวัตถุประสงค์แรก

หากธุรกิจเลือกการจัดส่งเป็นวัตถุประสงค์แรก สิ่งที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้รวดเร็วที่สุดโดยวิธีการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ลดเวลาการผลิต หรือการบริการให้เสร็จเร็วขึ้น จะได้ส่งสินค้า

ให้เร็วขึ้น

2. ลดเวลาการสูญเสียต่าง ๆ ในงานผลิต หรือการบริการลง ก็จะทำให้

ส่งสินค้าได้เร็วขึ้น เช่นเดียวกัน

4. เมื่อธุรกิจใช้ความยืดหยุ่นเป็นวัตถุประสงค์แรก

หากธุรกิจเลือกความยืดหยุ่นเป็นวัตถุประสงค์แรก สิ่งที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้มีความยืดหยุ่น คือ

1. ใช้เวลาการผลิตหรือการบริการให้น้อยลงคือเร็วขึ้น จะได้บริการอื่น ๆ

เพิ่มได้

2. เพิ่มกำลังการผลิต
3. เพิ่มเครื่องจักรที่ผลิตได้หลายรูปแบบมากขึ้น

นโยบายการผลิตและการดำเนินงาน

นโยบายการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operations Policies)

หมายถึง แนวทางการผลิตหรือการบริการลูกค้าให้บรรลุวัตถุประสงค์ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายปฏิบัติการ

นโยบายการผลิตหรือการดำเนินงาน จะประกอบด้วยนโยบายหลายด้านด้วยกัน เช่น นโยบายคุณภาพ นโยบายการผลิต นโยบายด้านกำลังการผลิต นโยบายการมีสินค้าคงเหลือ นโยบายการบริการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

เมื่อได้แนวทางในการบริหารจัดการของฝ่ายผลิต หรือฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ก็จะมา กำหนดการตัดสินใจเชิงกลวิธี (Technical decision) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในรายละเอียดของแต่ละนโยบายลงไปอีก

นโยบายการผลิตและการดำเนินงานสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (ชัยยศ สันติวงศ์ , 2546 :16)

ปัจจัยความสำเร็จ ในการแข่งขัน	คำนิยาม	แนวทางการผลิตและ การดำเนินงาน
ลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำ	ต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละ ผลิตภัณฑ์ รวมถึงแรงงาน วัสดุ และค่าเสียหาย	ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ใช้เทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เพิ่มอัตราการผลิต ลดการ สูญเสีย ลดสินค้าคงคลัง
การจัดส่ง	จัดส่งได้เร็ว จัดส่งได้ตรงเวลา	หาวิธีการส่งของได้รวดเร็ว เพิ่ม อัตราการผลิตให้เร็วขึ้น เพิ่ม ปริมาณสินค้าคงคลังสำเร็จรูป รักษาค่ามันส์สัญญา ควบคุมการส่งผลิตให้ดี มีระบบข่าวสารที่ดี
สินค้าและบริการ มีคุณภาพสูง	ระดับการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อ สินค้าและบริการ	ปรับปรุงรูปแบบคุณภาพสินค้า และบริการ การบริการหลัง การขาย
ความยืดหยุ่น	มีความสามารถในการเปลี่ยน แปลงอย่างรวดเร็ว ผลิตตาม คำสั่ง	เปลี่ยนแปลงชนิดของกระบวนการ การผลิตและการดำเนินงานที่ใช้ เช่น CAD/CAM , JIT

การประเมินกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานที่กำหนดแล้ว และได้นำไปใช้ระยะหนึ่ง ก็ต้องทำการประเมินกลยุทธ์ที่ใช้ว่ากลยุทธ์นั้น ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ มีปัญหาใดบ้าง การประเมินขั้นนี้ เราต้องมีการวัดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) เมื่อเทียบกับเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ตอนแรก หากไม่บรรลุจะต้องปรับ กลยุทธ์ใหม่

เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายให้ได้ และได้เปรียบในเชิงแข่งขันด้วย เพื่อธุรกิจจะสามารถอยู่รอดได้ และเจริญเติบโตแบบยั่งยืนต่อไป และกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานต้องเข้ากันได้กับ กลยุทธ์ของ หน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ