

กรณีศึกษา

การจัดการเป้าหมายของตนเองตามเป้าหมายองค์กร และการหาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

บริษัท ABC เป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าขนมขบเคี้ยวประเภทมันฝรั่งอบกรอบในรสชาติต่าง ๆ ขายทั้งในประเทศไทยและส่งออกต่างประเทศ มีพนักงานประมาณ 200 คน ทั้งในส่วนของโรงงานผลิตและส่วนของสำนักงานใหญ่ บริษัทมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคยอมรับและพึงพอใจให้มีอยู่ในทุกครัวเรือน โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย และคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล ภายใต้การดำเนินธุรกิจที่สร้างสรรค์ คำนึงถึงคุณค่าด้านต้นทุน และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

พันธกิจ

- มุ่งเน้นให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์สูงสุด ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ รสชาติอร่อย คำนึงถึงหลักโภชนาการที่ดี รวมทั้งความสะอาด และปลอดภัย ด้วยราคาที่เหมาะสม
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับทุกๆ คน
- เพิ่มศักยภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีทันสมัย ควบคู่กับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมทางอาหาร พร้อมด้วยระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของข้อมูล และสารสนเทศที่เป็นประโยชน์
- มองหาโอกาส และช่องทางการตลาด เพื่อขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมในทุกภูมิภาคทั่วโลก

จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ให้กำหนดเป้าหมายของพนักงานฝ่ายผลิตและทรัพยากรที่จำเป็นในงาน โดยเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

กำหนดภาระงานของฝ่ายผลิต :

“ฝ่ายผลิตของบริษัท มีภาระหน้าที่งานในการบริหารจัดการเครื่องจักรในกระบวนการผลิตให้สามารถดำเนินการทำให้วัตถุดิบแปรรูปเป็นสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการผลิตให้มีความทันสมัย สามารถทำการผลิตให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานที่กำหนด”

2. หากบริษัทมีความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในรสชาติใหม่ออกขายเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติม ควรมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรเพื่อทำการตัดสินใจว่าสมควรผลิตหรือไม่

แนวทางการตอบคำถามข้อที่ 1

1. ให้กำหนดเป้าหมายของพนักงานฝ่ายผลิตและทรัพยากรที่จำเป็นในงาน โดยเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

กำหนดภาระงานของฝ่ายผลิต :

“ฝ่ายผลิตของบริษัท มีภาระหน้าที่งานในการบริหารจัดการเครื่องจักรในกระบวนการผลิตให้สามารถดำเนินการทำให้วัตถุดิบแปรรูปเป็นสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการกระบวนการผลิตให้มีความทันสมัย สามารถทำการผลิตได้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานที่กำหนด”

งานหลัก	กิจกรรมหลัก	เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	มาตรฐานผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	ทรัพยากรที่จำเป็น
การผลิต	การบริหารจัดการเครื่องจักรในกระบวนการผลิตให้สามารถดำเนินการทำให้วัตถุดิบแปรรูปเป็นสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตไม่น้อยกว่า 1000 ชิ้น/ชม.	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้และทักษะของพนักงาน - สเปคของสินค้า - สเปคของเครื่องจักร - สถิติจำนวนสินค้าที่ผลิตย้อนหลัง - สถิติการเกิดของเสียย้อนหลัง - สถิติสินค้าที่ไม่ได้ตามมาตรฐานย้อนหลัง - ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า - ข้อมูลประสิทธิภาพของเครื่องจักร - ข้อมูลการ Breakdown ของเครื่องจักร - ข้อมูลระบบเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย
		จำนวนของเสีย	จำนวนของเสียเป็นศูนย์	
		คุณภาพของสินค้า	คุณภาพของสินค้าได้ตามมาตรฐานทุกชิ้น (ผิดพลาดเป็นศูนย์)	
การพัฒนา	กระบวนการผลิตให้มีความทันสมัยสามารถทำการผลิตได้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานที่กำหนด	ความรวดเร็วในการผลิตสินค้า	ความรวดเร็วในการผลิตสินค้าดีขึ้น 5% จากปีที่แล้ว	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลการ Breakdown ของเครื่องจักร - ข้อมูลระบบเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย
		จำนวนโครงการหรือวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การผลิตดีขึ้น	จำนวนโครงการหรือวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การผลิตดีขึ้น ไม่น้อยกว่า 1 โครงการ	

แนวทางการตอบคำถามข้อที่ 2

2. หากบริษัทมีความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในรสชาติใหม่ออกขายเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติม ควรมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรเพื่อทำการตัดสินใจว่าสมควรผลิตหรือไม่

บริษัทควรทำการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การเสาะหาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

ในธุรกิจผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย จะแตกต่างจากธุรกิจซื้อมาขายไป ค่อนข้างมาก เพราะมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มเข้ามา ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มโครงการ ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถดำเนินกิจการไปได้ มีการวิเคราะห์ล่วงหน้า จนได้ข้อสรุปก่อนดำเนินโครงการว่า "เราควรจะดำเนินกิจการหรือไม่" หรือ ถ้าต้องการดำเนินกิจการต่อไป "ควรต้องปรับปรุง วางแผนดำเนินกิจการอย่างไร" หรือ "ล้มเลิกแผนการดำเนินงานไปเลย" เริ่มต้นหาข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลที่สำคัญจากความรู้และประสบการณ์ในการทำธุรกิจมา ข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัผลิตภัณฑ์ใหม่นี้

ขั้นตอนที่ 2: การศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในกิจการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย มีสิ่งหลักๆ ที่ต้องศึกษา 3 ประการด้วยกันคือ

1) การศึกษาด้านการตลาด : เป็นสิ่งแรกที่ต้องศึกษา เนื่องจากว่า เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางการตลาด เพื่อให้รู้ว่าขนาดของตลาด และโอกาสที่จะเข้าไปช่วงชิงแข่งขันนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด คุ่มค่าที่จะลงทุนหรือไม่ ถ้าการศึกษาด้านการตลาดจบว่า คุ่มค่ากับการที่จะลงทุน ค่อยไปศึกษาด้านการผลิตและด้านการเงินต่อไป หากพบว่าตลาดค่อนข้างจะเล็กหรือโอกาสที่จะเข้าไปแทรกแซงได้ค่อนข้างน้อยจะได้ไม่ทำต่อและหันไปศึกษาด้านอื่นที่มีความคุ้มค่านมากกว่า

2) การศึกษาด้านการผลิต : หลังจากที่เรทราบถึงขนาดของตลาดแล้ว จะทำให้เราต้องคิดต่อไปว่า กำลังการผลิตที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นเพียงพอต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ สามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดหรือไม่ หรือต้องมีการลงทุนกับการซื้อเครื่องจักรใหม่ในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตมากน้อยแค่ไหน ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบใหม่ในการผลิตหรือไม่ ต้องจ้างแรงงานเพิ่มหรือไม่ เพราะเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในการผลิต

ขั้นตอนที่ 3: การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

จากผลการศึกษาด้านการตลาดและด้านการผลิต จะนำมาวิเคราะห์ด้านการเงินเพื่อพิจารณาว่า จะต้องใช้เงินลงทุนเท่าไร จะหาเงินทุนได้จากไหน มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านต่างๆ อย่างไร จะคืนทุนได้เมื่อไร นอกจากนี้ยังจะต้องศึกษาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการบริหาร ด้านภาษี ด้านสิ่งแวดล้อมๆ ซึ่งทุกอย่างคือ "ต้นทุน" และเป็นสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด