

กลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



กรรณก อติชาตวณิชชน

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งในเรื่องของความถูกต้องของเนื้อหา รูปแบบการทำรายงาน การให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา จนกระทั่งการทำพรีเซนเตชัน จนประสบความสำเร็จ จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้ ขอขอบคุณเพื่อนและพี่ ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

กรกนก อติชาตวณิชชน

กลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดคิง จำกัด

THE STRATEGY FOR HIGH EFFICIENT OPERATION OF UNILEVER THAI TRADING

กรกนก อติชาตวณิชชน 5550053

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดคิง จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในความล่าช้าในการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในฐานะผู้นำตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Lean Concept โดยนำเครื่องมือ Value Stream Mapping มาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน รวมถึงลดระยะเวลาในการทำงานที่ซ้ำซ้อนและสูญเปล่าออกไป

ซึ่งในส่วนของกระบวนการทำงานได้ใช้เครื่องมือ Flow chart ในการหาสาเหตุของปัญหาว่าการดำเนินงานในส่วนใดที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและสูญเปล่า จากนั้นจึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการที่รวดเร็วและง่ายขึ้น ซึ่งนำ Lean Concept มาเป็นแนวคิดหลัก เพื่อให้การดำเนินงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จนสามารถลดระยะเวลาของกระบวนการการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: Lean Concept / Value Stream Mapping / Flow chart

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	7
2.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานของการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่	10
2.2 ขั้นตอนในการดำเนินงานการพัฒนาบรรจุภัณฑ์	11
2.3 ขั้นตอนของการจัดเตรียมตั้งชื่อวัตถุดิบ การผลิต และการออกขาย	14
บทที่ 3 ความสำคัญของปัญหาและการเชื่อมโยง	17
บทที่ 4 การแก้ปัญหาและกลยุทธ์	19
4.1 Lean Concept	20
4.2 Value Stream Mapping	21
4.3 Map Activities	22
4.4 Short cut Process	24
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 Change 8 Step กับการประยุกต์ใช้	31
5.2 Key Performance Indicator	34
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้วิจัย	38

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แสดงตารางการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงาน ของบริษัทยูนิลีเวอร์	3
5.2 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน	35



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทยูนิลีเวอร์	3
1.2 แสดงแบรนด์สินค้าของบริษัทยูนิลีเวอร์	4
1.3 แสดงผลประกอบการตามหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทยูนิลีเวอร์	5
2.1 แสดงสัญลักษณ์ในการเขียน Flow chart	8
2.2 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่	9
2.3 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development	12
2.4 แสดงFlow chart ของ Artwork development	12
2.5 แสดงGantt chart ของ Artwork development	13
2.6 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Launch Phase	15
2.7 แสดงFlow chart ของ Launch Phase	15
3.1 แสดง Causal Loop Diagram	17
3.2 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้แผนภูมิม่วงรอบเหตุและผล	18
4.1 แสดงลักษณะของอุตสาหกรรมโดยทั่วไปและอุตสาหกรรมแบบลีน	20
4.2 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Launch Phase ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา	23
4.3 แสดง Work flow ของขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา	25
4.4 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development process ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา	26
4.5 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของArtwork development และ Launch phase ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา	28
4.6 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของกระบวนการการออก ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา	29
5.1 แสดงกระบวนการของทฤษฎีThe 8 Step for Leading Change	30

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและช่องทางในการเติบโตสูง ซึ่งธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นตลาดที่ผู้แข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาในตลาดได้ง่าย และผลิตภัณฑ์ก็สามารถขายได้ง่าย โดยหากตัวผลิตภัณฑ์มีลักษณะคล้ายกันทั้งในด้านรูปลักษณ์และคุณภาพ ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะใช้เวลาหลายของผลิตภัณฑ์และราคาเป็นปัจจัยในการเปรียบเทียบ บริษัทยูนิลีเวอร์ก็เป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค อันดับต้นๆของเมืองไทยและอยู่ในประเทศไทยมายาวนานกว่า 80 ปี โดยผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์นั้นครอบคลุมทุกความต้องการของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นในด้านรสชาติหรือคุณภาพของอาหาร การรักษาความสะอาดในครัวเรือน เสื้อผ้าและร่างกาย โดยมีทั้งผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นที่นิยมไปทั่วโลกและผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำตลาดในประเทศไทย แม้ว่าปัจจุบัน บริษัทยูนิลีเวอร์จะมีข้อได้เปรียบคู่แข่งในแง่ของจำนวนผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท แต่ทางบริษัทเองก็ยังคงต้องให้ความสำคัญในการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆให้เร็วเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้ ซึ่งปัญหาของบริษัทยูนิลีเวอร์คือการดำเนินการในขั้นตอนการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือในบางครั้งก็ล่าช้าจนไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้ตามกำหนด ทำให้เกิดผลเสียกับองค์กรทั้งในด้านของความพึงพอใจของลูกค้า รายได้ที่พึงจะได้รับ และส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่งไป

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้การประกอบธุรกิจให้สำเร็จและอยู่รอดภายใต้สภาพการแข่งขันที่สูงและแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ การวางแผนการดำเนินการและการตลาดที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมถึงระบบการบริหารจัดการต่างๆที่มีคุณภาพ โดยหนึ่งในระบบที่เป็นปัจจัยสำคัญในส่วนของ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น คือ การจัดการระบบการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการนี้มีบทบาทที่ช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เร็ว และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ส่งผลให้บริษัทเติบโตและอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดลิง จำกัด

บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดลิง จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทในปี พ.ศ.2475ภายใต้ชื่อ บริษัท สยาม อินคัสทรีส์ จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียน 4,001 ล้านบาทประกอบด้วยหุ้นสามัญจดทะเบียน 40,010,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100บาท ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน คือ ไทยพาณิชย์ ปราร์ค พลาซ่า ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม. 10900

บริษัทยูนิลีเวอร์เป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคในเมืองไทยมานานกว่า 80 ปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยูนิลีเวอร์ได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคง จนวันนี้ได้กลายเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอันดับหนึ่งของเมืองไทย ที่มีผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นสินค้ายอดนิยมของคนไทยมากมาย มีพนักงานที่ชำนาญการกว่า 3,000คน ทั้งยังได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานที่เป็นสากลอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ยูนิลีเวอร์ยังได้รักษามาตรฐานสูงสุดในการเป็นพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการมุ่งส่งเสริมและพัฒนาสังคม คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์

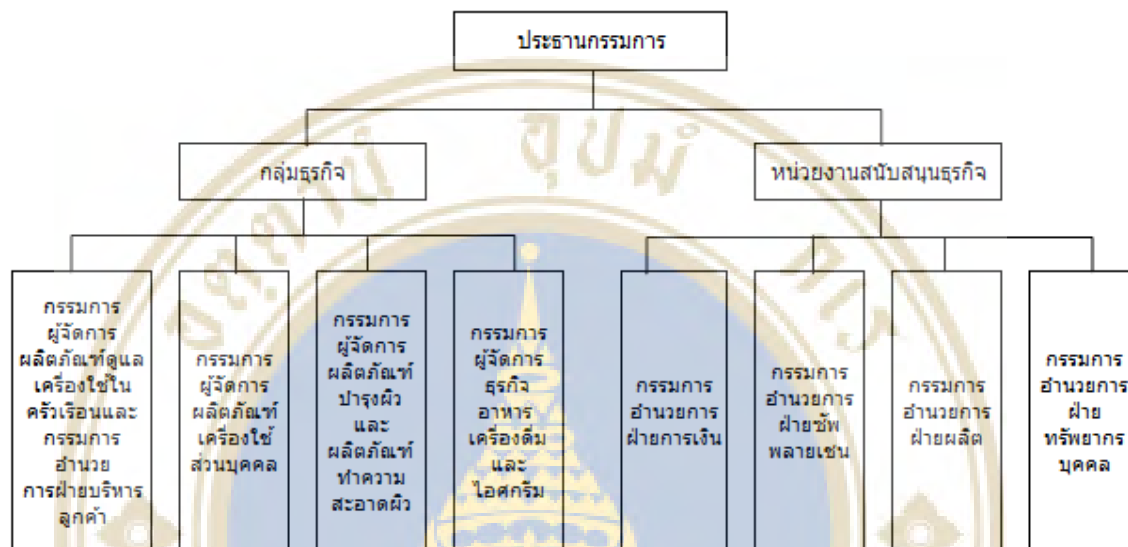
ยูนิลีเวอร์มีเจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคชาวไทยด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพและบริการใหม่ๆ จึงมุ่งมั่นทุ่มเทให้การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพอย่างไม่หยุดยั้ง จึงมีวิสัยทัศน์ว่า “ทุกๆวันเราทำงานเพื่อสรรค์สร้างอนาคตที่ดีขึ้น”

พันธกิจ

การเติมพลังให้แก่ชีวิต เราตอบสนองความต้องการทางด้านโภชนาการ สุขอนามัยและการดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวด้วยผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้ผู้คนรู้สึกดี มีลักษณะชวนมองและแต่งเติมให้มีความสุขมากยิ่งขึ้นทุกวัน

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัทยูนิลีเวอร์มีการแบ่งหน่วยงานธุรกิจเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มธุรกิจหลัก และหน่วยงานสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ ซึ่งจะอยู่ภายใต้การบริหารของประธานกรรมการบริษัท ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทยูนิลีเวอร์ (ที่มา : www.unilever.com)

ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แบ่งออกเป็น 4 หมวดหมู่หลักและมีแบรนด์สินค้าดังต่อไปนี้

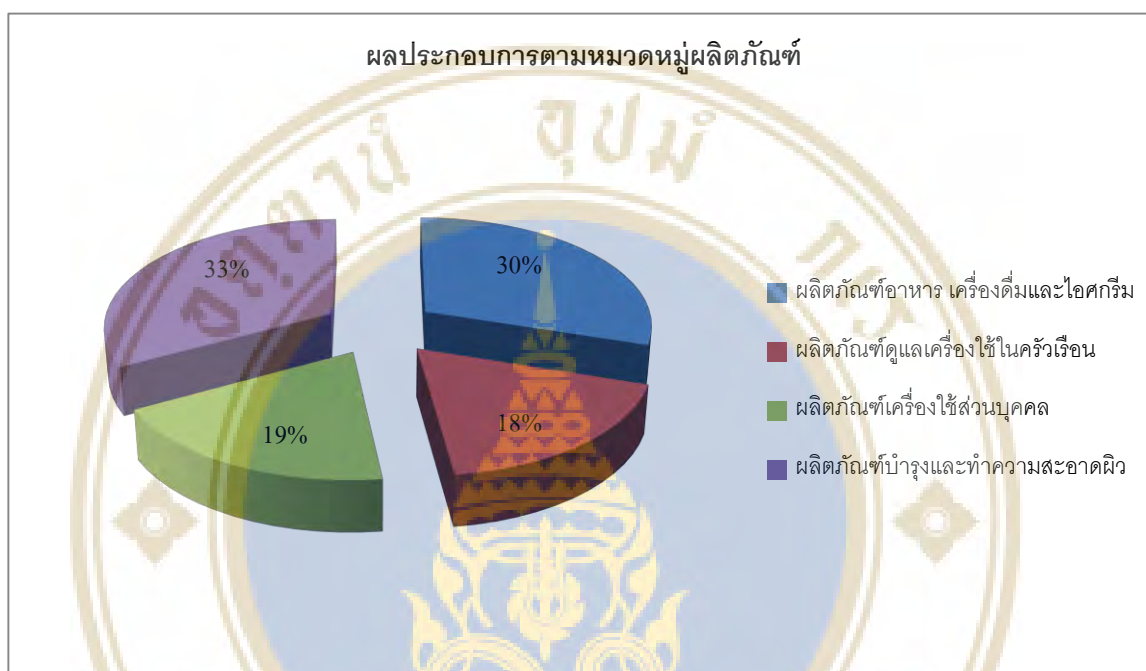
1. ผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่มและไอศกรีม คือ วอลล์ คนอร์ เบสท์ฟูลด์ ลิปตัน ยูนิลีเวอร์ฟู้ด โซลูชันส์
2. ผลิตภัณฑ์ดูแลเครื่องใช้ในครัวเรือน คือ บริส ชันไลต์ โอโม้ คอมฟอร์ส โปรแมกซ์ วิม
3. ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ส่วนบุคคล คือ ชันซิล โดฟ เคลียร์ เทรซาม่า โทนีแอนด์กาย โคลสอัพ เรโซน่า แอ็กซ์
4. ผลิตภัณฑ์บำรุงและทำความสะอาดผิว คือ พอนด์ส ลักส์ ซิตร่า วาสลิน โดฟ



ภาพที่ 1.2 แสดงแบรนด์สินค้าของบริษัทยูนีลิวอร์

ผลประกอบการของบริษัท

ผลประกอบการของบริษัทยูนิลีเวอร์หลักๆ จะมาจากกลุ่มผลิตภัณฑ์บำรุงและทำความสะอาดผิว รองลงมาคือในส่วน of ผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่มและไอศกรีม ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ส่วนบุคคลและผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในครัวเรือนตามลำดับ ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงผลประกอบการตามหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทยูนิลีเวอร์ (ที่มา : www.unilever.com)

ปัญหาของบริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิ้ง จำกัด

จากที่กล่าวไปข้างต้นว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทยูนิลีเวอร์ จะเน้นในเรื่องของการตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริโภค และการที่เราจะตอบสนองความต้องการได้ก็คือการพัฒนาสินค้าใหม่ๆและมีคุณภาพออกมาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมีอยู่ 2 ส่วนคือในเรื่องของการผลิตและการออกตัวผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ ซึ่งในเรื่องของการผลิตเป็นเพียงแก้ปัญหาในเรื่องการซัพพลายสินค้าให้ไม่ขาดตลาดเท่านั้น ดังนั้นจึงมุ่งเน้นที่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการออกตัวผลิตภัณฑ์คือการดำเนินการในขั้นตอนการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทนั่นเอง

ปัญหาของบริษัทยูนิลีเวอร์คือการมีขั้นตอนการดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอหรือในบางครั้งก็ล่าช้าจนไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้ตามกำหนด ซึ่งความสำคัญของปัญหานี้คือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในด้านของความพึงพอใจของลูกค้า รายได้ที่พึงจะได้รับ และส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่งไป โดยผลเสียที่ได้รับนี้ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่สำหรับองค์กรที่ทำธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเนื่องจากลูกค้าคือสิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ หากลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจก็อาจจะทำให้เปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่ง และผลกระทบที่ตามมาก็คือการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตและเป็นกำลังที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนอยู่ในธุรกิจนี้ได้




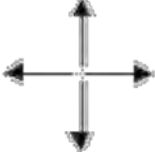

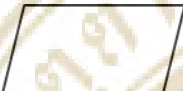
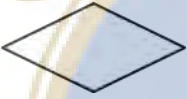



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

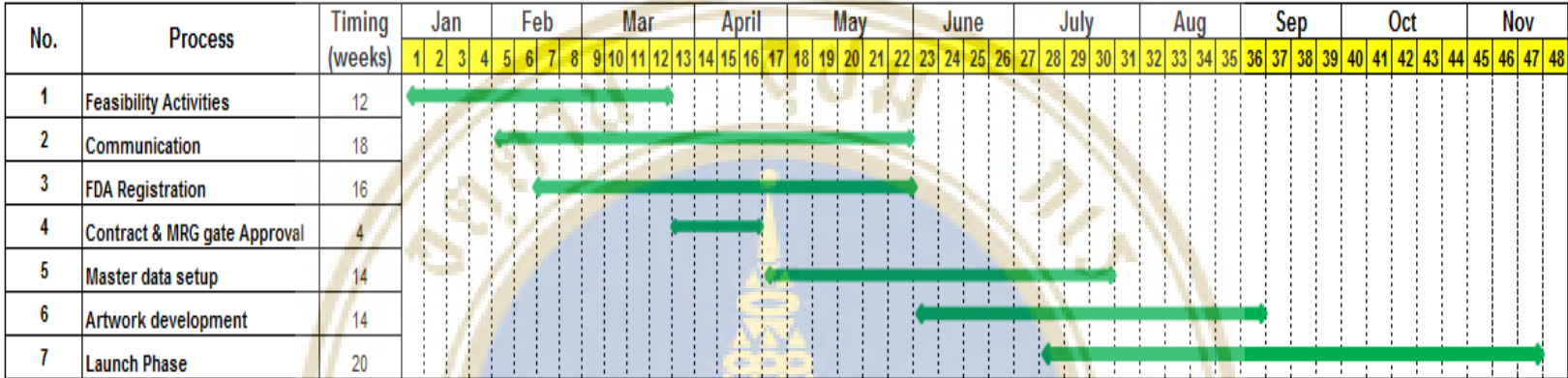
จากปัญหาที่กล่าวมาในบทที่ 1 เป็นปัญหาในเรื่องของการดำเนินการในการทำงาน ดังนั้นจะใช้เครื่องมือ Flow chart มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่ง Flow chart หรือผังงานคือ แผนภาพที่มีการใช้สัญลักษณ์รูปภาพและลูกศรที่แสดงถึงขั้นตอนการทำงานของโปรแกรมหรือระบบทีละขั้นตอน รวมไปถึงทิศทางไหลของข้อมูลตั้งแต่แรกจนได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งประโยชน์ของผังงานคือช่วยลดขั้นตอนการทำงานของโปรแกรม และสามารถนำไปเขียนโปรแกรมได้โดยไม่สับสน ช่วยในการตรวจสอบ และแก้ไขโปรแกรมได้ง่าย เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ช่วยให้การดัดแปลงแก้ไข ทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และช่วยให้ผู้อื่นสามารถศึกษาการทำงานของโปรแกรมได้อย่างง่าย และรวดเร็วมากขึ้น

การเขียนผังโปรแกรมจะประกอบไปด้วยการใช้สัญลักษณ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่เรียกว่า สัญลักษณ์ ANSI (American National Standards Institute) ในการสร้างผังงาน ดังตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 2.1

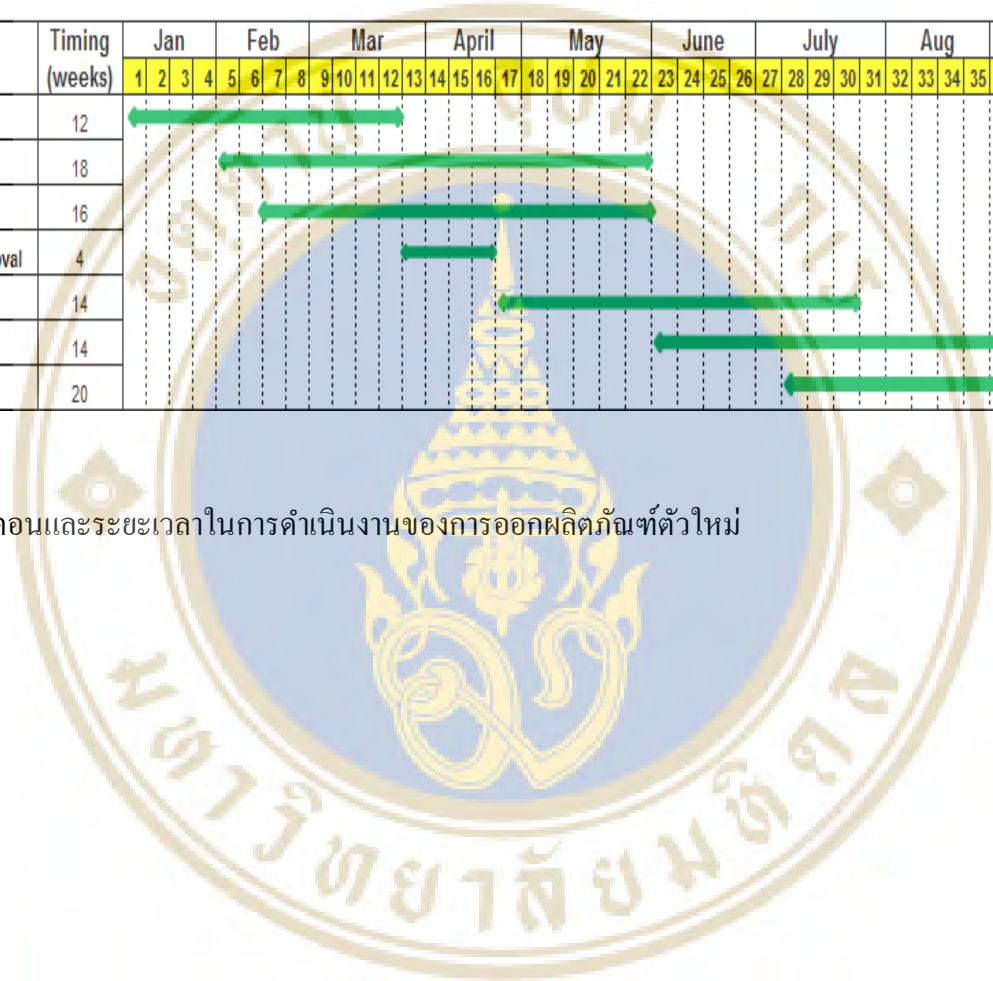
	จุดเริ่มต้น / สิ้นสุดของโปรแกรม
	ลูกศรแสดงทิศทางการทำงานของโปรแกรมและการไหลของข้อมูล
	ใช้แสดงคำสั่งในการประมวลผล หรือการกำหนดค่าข้อมูลให้กับตัวแปร
	แสดงการอ่านข้อมูลจากหน่วยเก็บข้อมูลสำรองเข้าสู่หน่วยความจำหลักภายในเครื่องหรือแสดงผลลัพธ์จากการประมวลผลออกมา
	การตรวจสอบเงื่อนไขเพื่อตัดสินใจ โดยจะมีเส้นออกจากรูปเพื่อแสดงทิศทางการทำงานต่อไป เงื่อนไขเป็นจริงหรือเท็จ
	แสดงผลหรือรายงานที่ถูกสร้างออกมา
	แสดงจุดเชื่อมต่อของผังงานภายในหรือเป็นที่บรรจบของเส้นหลายเส้นที่มาจากหลายทิศทางเพื่อจะไปสู่การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน
	การขึ้นหน้าใหม่ ในกรณีที่ผังงานมีความยาวเกินกว่าที่จะแสดงพอในหนึ่งหน้า

ภาพที่ 2.1 แสดงสัญลักษณ์ในการเขียน Flow chart

ก่อนที่จะใช้ Flow chart ในการวิเคราะห์ จะทำการแจกแจงขั้นตอนในการดำเนินการของการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่และจะทำการเลือกขั้นตอนที่จะใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินการจะแยกออกเป็น 7 ขั้นตอนหลักดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่



1. Feasibility Activities : ในขั้นตอนแรกจะเป็นส่วนของการเริ่มต้นโครงการ โดยนักการตลาดของประเทศไทยจะได้รับโครงการมาจากบริษัทแม่ และนำมาวิเคราะห์และทำการทดสอบว่าสินค้าตัวนี้เหมาะกับประเทศไทยหรือไม่ หลังจากนั้นในฝ่ายการผลิตก็จะมีทดสอบในเรื่องของน้ำยาว่าสามารถนำมาผลิตในประเทศไทยได้หรือไม่ ใช้ระยะเวลา 12 สัปดาห์

2. Communication : หลังจากผ่านในส่วนแรกว่าสินค้าตัวนี้สามารถนำมาผลิตในประเทศไทยได้ก็จะมาในส่วนของการประชุมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่าจะมีสินค้าตัวใหม่เกิดขึ้นและแต่ละฝ่ายก็จะไปทำการทดสอบและเตรียมแผนงานของแต่ละฝ่ายเอง ใช้ระยะเวลา 18 สัปดาห์

3. FDA Registration : ในส่วนนี้คือการนำสินค้าไปจดรับรองอย. ที่สำนักงานอาหารและยา ใช้เวลาทั้งหมด 16 สัปดาห์

4. Contact and MRG Gate Approval : ขั้นตอนนี้จะเป็นการส่งผลของการทดสอบต่างๆ รวมถึงผลตอบแทนคาดหวังที่ได้รับจากการขายสินค้าตัวนี้ กลับไปยังบริษัทแม่เพื่อให้บริษัทแม่ทำการอนุมัติให้ทำโปรเจกต์นี้เป็นทางการ ซึ่งหากบริษัทแม่ไม่ทำการอนุมัติก็จะไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ซึ่งใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์

5. Master data setup : จะเป็นในส่วนของเซตข้อมูลของสินค้า เข้าไปในระบบการทำงานของบริษัท ใช้ระยะเวลา 14 สัปดาห์

6. Artwork development : เป็นขั้นตอนในการจัดทำบรรจุภัณฑ์ของตัวสินค้าที่ต้องใช้ในการขาย โดยทางบริษัทจะจ้างซัพพลายเออร์ในการจัดทำ ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 14 สัปดาห์

7. Launch Phase : ในขั้นตอนสุดท้ายนี้คือในส่วนของการจัดเตรียมสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต และการออกขาย ใช้ระยะเวลา 20 สัปดาห์

จะเห็นว่าจากขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนมีระยะเวลาที่ยาวนานมาก ซึ่งจริงๆแล้วแต่ละขั้นตอนสามารถที่จะทำไปพร้อมกันได้โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 47 สัปดาห์ หรือ 329 วัน ดังภาพที่ 2.2 และขั้นตอนที่ 1-5 จะทำไปพร้อมกัน จนเมื่อสามารถจดรับรอง อย. ได้ จึงจะเริ่มขั้นตอนที่ 6 ต่อไป ซึ่งขั้นตอนที่ 1-5 ไม่สามารถที่จะลดระยะเวลาอะไรได้เนื่องจากเป็นส่วนของการทำการทดสอบ ซึ่งต้องทำตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงในส่วนของการจดรับรอง อย. ทางบริษัทก็ไม่สามารถไปลดระยะเวลาได้เนื่องจากเป็นส่วนของการราชการ ดังนั้นเราจะต้องสูญเสียระยะเวลาในการรอคอยถึง 22 สัปดาห์ถึงจะ

สามารถเริ่มดำเนินการในขั้นต่อไปได้ ดังนั้นจึงมองว่าควรที่จะไปเน้นแก้ปัญหาในส่วนของขั้นตอนที่ 6-7 เนื่องจากเป็นส่วนที่น่าจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าซึ่งในขั้นตอนที่ 6-7 มีรายละเอียดในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

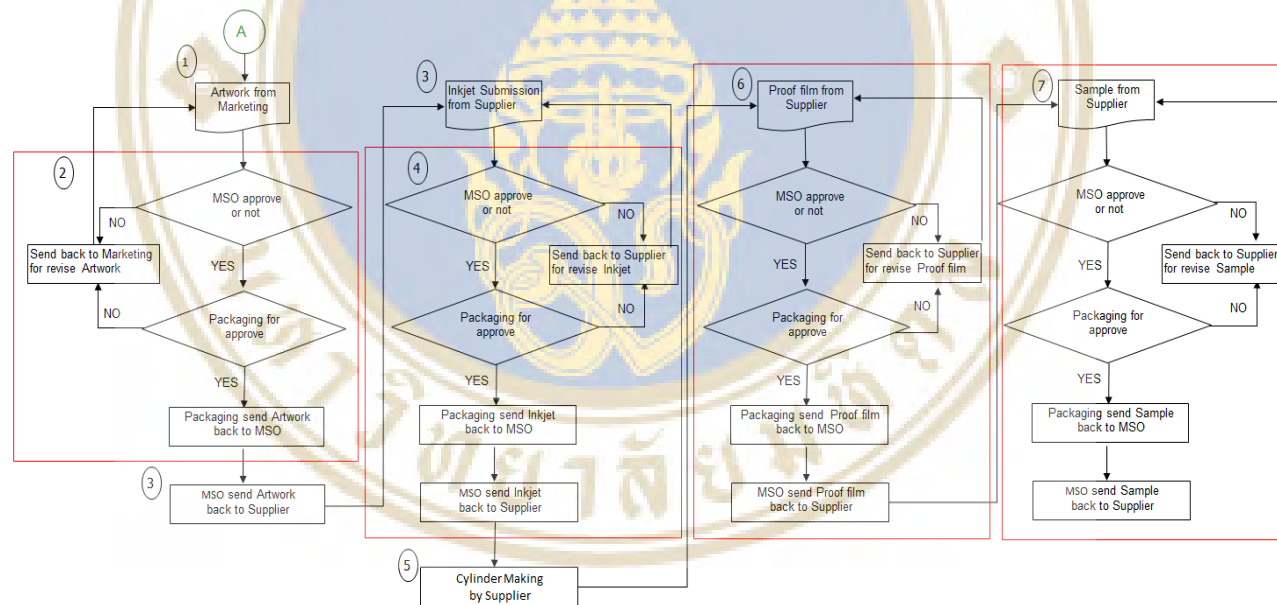
Artwork Development

จะเป็นในส่วนของการขั้นตอนในการจัดทำบรรจุภัณฑ์ต่างๆของตัวสินค้าที่ต้องใช้ในการขายโดยมีทั้งหมด 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ได้รับCD ตัวอย่างรูปแบบบรรจุภัณฑ์(Artwork) จากนักการตลาด
2. ทีมอนุมัติรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ (Artwork) ซึ่งมี 3 คนคือ นักการตลาด(Marketing) นักออกแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ฝ่ายวางแผน(Marketing & Sale operation – MSO)
3. ส่ง CD ไปให้ซัพพลายเออร์เพื่อทำการปริ้นลงกระดาษ (Inkjet)
4. ซัพพลายเออร์ส่งตัว Inkjet มาให้ทั้ง 3 คนตรวจ และส่งกลับ
5. สั่งทำแม่พิมพ์ (Cylinder)
6. ซัพพลายเออร์ทำการปริ้นสีลงตัวบรรจุภัณฑ์ที่ยังไม่เคลือบ(Proof film)และส่งมาให้ 3 คนตรวจและส่งกลับ
7. ซัพพลายเออร์จัดทำและส่งตัวบรรจุภัณฑ์กลับมาให้ 3 คนตรวจและส่งกลับ

No.	Work Details	Timing (weeks)	Jan				Feb				Mar				April			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Artwork from Marketing	1	█															
2	Artwork Approval	1.5		█	█													
3	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5			█	█												
4	Inkjet Approval	1.5				█	█											
5	Cylinder making	3					█	█	█									
6	Proofing & Approval	3						█	█	█								
7	Sample Making & Approval	2.5								█	█	█	█					

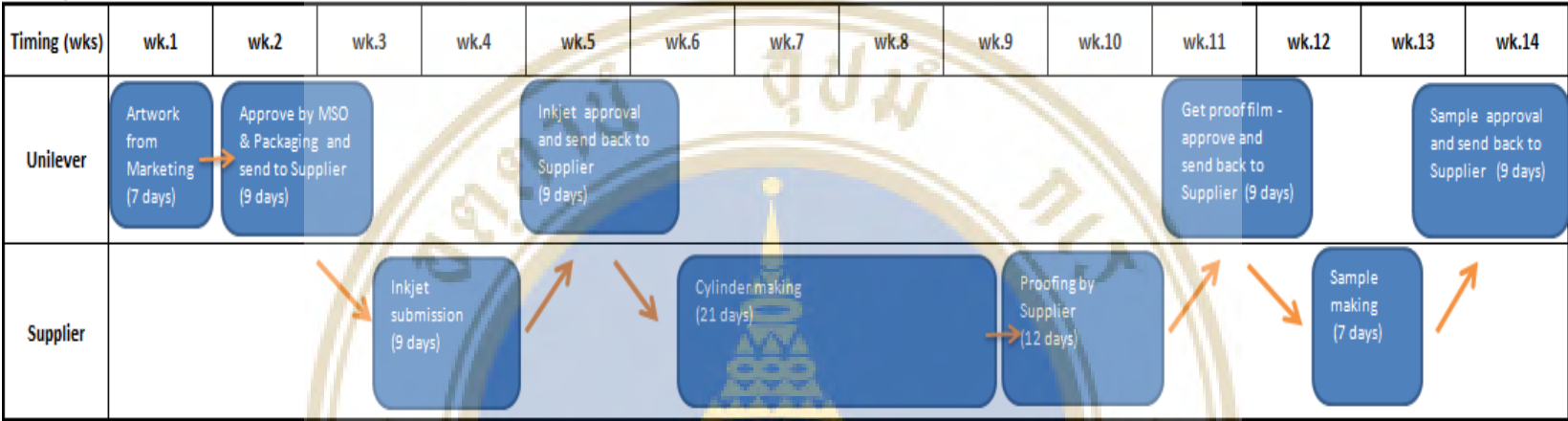
ภาพที่ 2.3 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development



ภาพที่ 2.4 แสดงFlow chart ของArtwork development

Artwork development process

Current process



ภาพที่ 2.5 แสดง Gantt chart ของ Artwork development

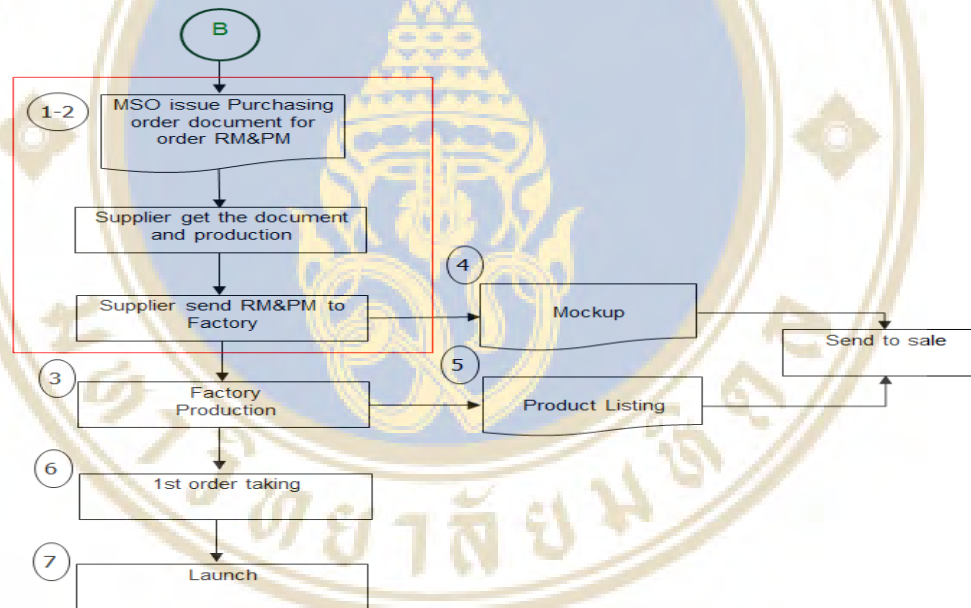
Launch Phase

เป็นส่วนของการจัดเตรียมสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต และการออกขายโดยมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สั่งซื้อวัตถุดิบ (Raw Material-RM)
2. สั่งซื้อบรรจุภัณฑ์ (Packaging Material-PM)
3. ทำการผลิตสินค้า (Production)
4. ส่งตัวอย่างบรรจุภัณฑ์ (Mock up) ของสินค้าให้กับพนักงานขายเพื่อนำไปให้ลูกค้าผู้เป็นตัวแทนจำหน่ายเช่น Tesco Big C หรือศูนย์กระจายสินค้าต่างๆ นำไปดำเนินขั้นตอนภายใน เช่น จัดชั้นวางหรือเซตระบบภายใน
5. ผลิตสินค้าตัวอย่าง (Product Listing) ให้กับพนักงานขายของบริษัทนำไปให้ลูกค้าสาริต
6. เริ่มเปิดให้ลูกค้าสั่งซื้อของผ่านระบบของบริษัท (1st order taking)
7. เริ่มวางสินค้าตามร้านค้าต่างๆ (Launch)

No.	Work Details	Timing (weeks)	Jan		Feb		Mar		April		May														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	Raw material ordering	9	[Green bar from Jan 1 to Mar 9]																						
2	Packaging material ordering	6			[Green bar from Jan 3 to Feb 9]																				
3	Production	4					[Green bar from Mar 9 to Mar 13]																		
4	Mock up sample to customer	1										[Green bar from Mar 12 to Mar 13]													
5	Product Listing to customer	1												[Green bar from Apr 14 to Apr 15]											
6	1st order taking	1																		[Green bar from Apr 18 to Apr 19]					
7	Launch	1																				[Green bar from May 20 to May 21]			

ภาพที่ 2.6 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Launch Phase



ภาพที่ 2.7 แสดงFlow chart ของ Launch Phase

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้ Flow chart เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ พบว่าปัญหาที่พบจากขั้นตอนการดำเนินงานของทั้ง 2 กระบวนการคือ การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการที่ใช้ระยะเวลาในการรอคอยเพื่อที่จะดำเนินการในขั้นต่อไป โดยพบว่าในขั้นตอนการดำเนินงานของ Artwork development มีการทำงานที่เหมือนกันในส่วนของตรวจสอบรูปแบบบรรจุภัณฑ์ถึง 4 ครั้ง และแต่ละครั้งใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานถึง 9 วัน และในส่วนของขั้นตอนในการดำเนินงานของ Launch phase จะต้องรอถึง 5 สัปดาห์เพื่อให้ทางทีมตรวจสอบ Inkjet ให้เรียบร้อยก่อน ซึ่งถือเป็นการใช้เวลาอย่างสูญเปล่าและไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ดังนั้นหากเราสามารถแก้ไขในส่วนการดำเนินงานของ Artwork development ได้ก็จะส่งผลส่วนของ Launch phase ดีขึ้นตามไปด้วย

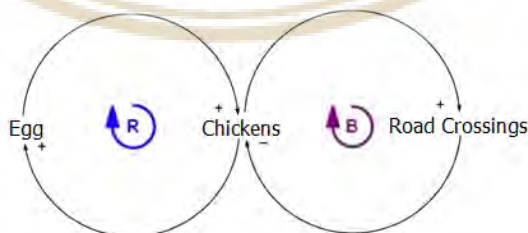


บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและการเชื่อมโยง

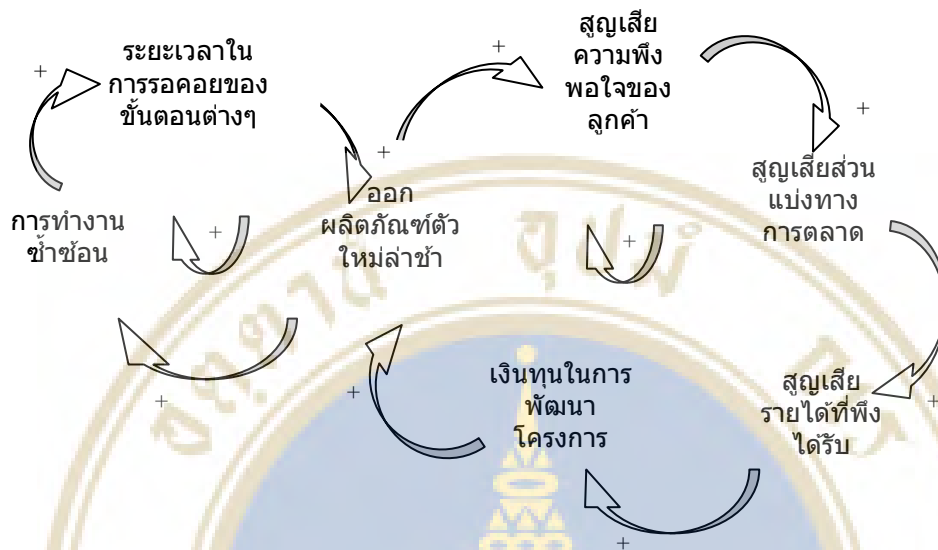
หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัญหาจากบทที่ 2 แล้ว สามารถนำปัญหาที่วิเคราะห์ได้มาหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของปัญหารวมถึงปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยนำ Causal Loop Diagram (CLD) มาใช้ในการวิเคราะห์ในครั้งนี้

ซึ่ง CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้ 1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง(R)และกระบวนการสร้างความสมดุล(B) 2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ 3. ความหน่วงของเวลา(Delays)คือ มีปัญหา(input)เข้ามา และการวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ โดยมีตัวแปรคือ + (Positive) และ - (Negative) R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิธีการเขียนผังเชิงระบบ” (System Diagram /Casual loop) มีดังต่อไปนี้ 1. กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหาอาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก 3.ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น 4.เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา 5. ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร และ 6. วาดผังเชิงระบบ (System diagram) (Sterman, 2000)



ภาพที่ 3.1 แสดง Causal Loop Diagram : CLD

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Causal loop diagram



ภาพที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

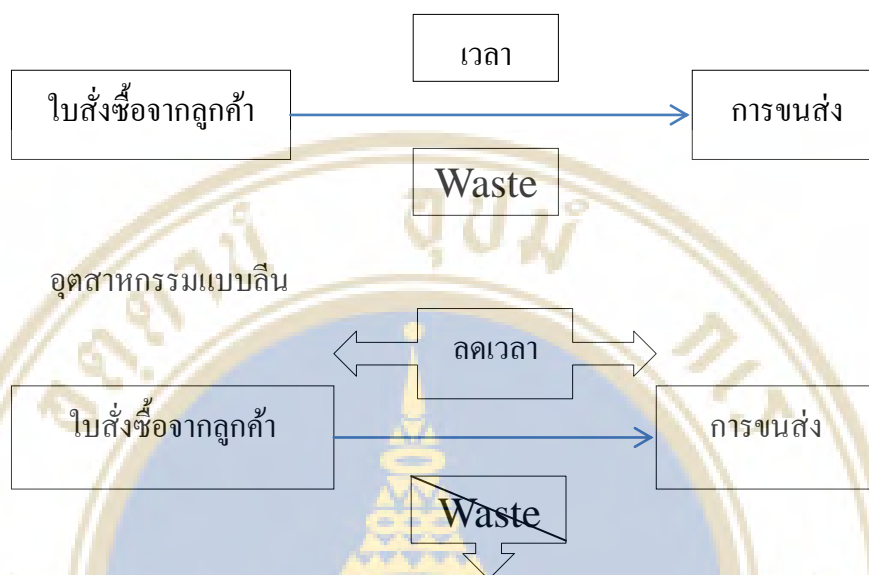
จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายถึงปัญหาของบริษัทได้คือ การที่การดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆมีระยะเวลาที่ใช้ในการรอคอยเพื่อส่งงานไปมาระหว่างแผนก จึงทำให้ระยะเวลาของการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าตามไปด้วย หรือการทำงานที่ซ้ำซ้อนในขั้นตอนต่างๆยิ่งทำซ้ำมากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งทำให้ระยะเวลาของการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้ามากขึ้นเท่านั้น ซึ่งหากเราไม่ทำการแก้ไขจะทำให้การออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของบริษัทล่าช้า เนื่องจากการที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในโครงการแรกซ้ำก็จะส่งผลกระทบต่อให้ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ในโครงการต่อไปต้องล่าช้าตามไปด้วย เนื่องจากทีมงานทั้งหมดทั้งพนักงานในบริษัทหรือซัพพลายเออร์ก็คือทีมงานเดียวกัน นอกจากนั้นยังต้องสูญเสียความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด รวมถึงรายได้ที่พึงจะได้รับในการออกตัวสินค้าใหม่ ซึ่งหากรายได้ของบริษัทลดลง เงินทุนในการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ที่จะนำมาทำโครงการก็ลดลง สุดท้ายก็จะทำให้โครงการผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ล่าช้าไป ดังนั้นในทางกลับกันหากเราสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้จะช่วยให้บริษัทไม่สูญเสีย 3 สิ่งทีกล่าวมา รวมถึงทำให้บริษัทมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินการสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 4

การแก้ปัญหาและกลยุทธ์

จากสาเหตุของปัญหาที่พบคือการที่มามีการทำงานซ้ำซ้อนและมีระยะเวลาในการรอคอยที่นาน และส่งผลกระทบต่อทำให้การออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ล่าช้า ซึ่งหากผิดจากวิสัยทัศน์ที่บริษัทเน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการออกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบริการใหม่ ซึ่งหากเราไม่สามารถที่จะออกผลิตภัณฑ์ตัวแรกได้ทันทีก็จะส่งผลกระทบต่อสินค้าตัวต่อไปด้วยเช่นกัน โดยจะใช้วิธีในการแก้ปัญหาโดยใช้แนวคิดแบบลีน (Lean Concept) มาช่วยในการวิเคราะห์การแก้ปัญหา คำว่า Lean ตามคำ แปลพจนานุกรมทั่วไป หมายถึง ผอมบาง หรือไม่มีมัน เมื่อ Taiichi Ohno ผู้คิดค้น Toyota Production System หรือ TPS แนวคิดแบบลีน ได้ใช้เป็นเป้าหมายหลักในการ กำจัดความสูญเปล่าที่ไม่ช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และเน้นระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงแนวทางการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นการระบุคุณค่าใน มุมมองของลูกค้า แนวคิดหลัก 4 ประการที่เป็นพื้นฐานของระบบการผลิตแบบโตโยต้าได้แก่ Just In Time หรือระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Autonomation หรือ Jidoka เป็นการควบคุมการผลิต แบบอัตโนมัติ ซึ่งสายการผลิตหรือเครื่องจักรจะหยุดทันทีเมื่อตรวจพบของเสีย Flexible Workforce เป็นการปรับจำนวนพนักงานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระดับการผลิตตามความต้องการของลูกค้า Creativity เป็นการใช้ประโยชน์จากคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน

อุตสาหกรรมโดยทั่วไป



ภาพที่ 4.1 แสดงลักษณะของอุตสาหกรรมโดยทั่วไปและอุตสาหกรรมแบบลีน

จากภาพที่ 4.1 เป็นการเปรียบเทียบลักษณะของอุตสาหกรรมโดยทั่วไปและอุตสาหกรรมแบบลีน โดยมีการประมาณกันว่า 95% ของเวลาที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในโรงงานเป็นเวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า มีเพียง 5 % ของเวลาทั้งหมดเท่านั้นที่เป็นเวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ซึ่ง Toyota ได้ระบุกิจกรรมในกระบวนการหลักๆ ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดคุณค่า (Non-Value Added) ไว้ 7 ประการดังนี้

1. การผลิตมากเกินไป (Overproduction)
2. การรอคอย (Waiting-time on Hand)
3. การขนส่งหรือการลาเลียงที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport or Conveyance)
4. ขั้นตอนการผลิตมากเกินไปหรือกระบวนการผลิตไม่ถูกต้อง (Over processing or Incorrect Processing)
5. สินค้าคงที่มากเกินไป (Excess inventory)
6. การเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (Unnecessary Movement)
7. ข้อบกพร่องของชิ้นส่วน (Defects)

เครื่องมือที่สนับสนุนแนวความคิดแบบลีนเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น กิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) การผลิตแบบเซลล์ (Cell manufacturing) การผลิตทีละชิ้น (One-piece flow) การบำรุงรักษาทีผล (Total Productive Maintenance) ระบบผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) และแผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping : VSM) เป็นต้น

ซึ่งจากปัญหาที่ของบริษัทที่กล่าวมาสามารถนำเครื่องมือ VSM มาเป็นแม่ในการแก้ปัญหา VSM เป็นเครื่องมือและเทคนิคที่สนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing Strategy) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกธุรกิจ ที่ได้มุ่งลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ ซึ่ง VSM เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเริ่มต้นการวิเคราะห์กระบวนการ เป็นการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยแนวคิดของ VSM จะทำให้สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการ ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานซึ่งทำให้สามารถระบุกิจกรรมเพื่อ ขจัดความสูญเปล่า ดังนั้น VSM จึงเป็นแนวทางที่ใช้จำแนกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มและกิจกรรมที่เกิดความสูญเปล่า โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันที่ถูกแสดงด้วยเอกสารสำหรับกำหนดสถานะในอนาคต หลังจากการปรับปรุง โดยจัดจำแนกกิจกรรมเป็น 3 กิจกรรม (Hines and Rich, 1997) ดังนี้

1. กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non Value Added : NVA)
2. กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added; NNVA)
3. กิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added; VA)

จากที่กล่าวมาจะทำ VSM มาใช้ประยุกต์เป็นเครื่องมือแม่แบบในการวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหา โดยจะใช้วิธีการลดระยะเวลาในการทำงานของขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน รวมถึงลดระยะเวลาในการรอคอยของขั้นตอนที่ใช้เวลาอย่างสูญเปล่าออกไป โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานในบางขั้นตอน ซึ่งจะแยกวิธีการแก้ปัญหาออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ 1) ทำการตรวจสอบขั้นตอนที่สามารถทำไปพร้อมๆกับขั้นตอนอื่นได้และทำการลดระยะเวลาดัง (Map activities) 2) ปรับเปลี่ยนวิธีในการดำเนินงานที่ใช้เวลาอย่างสูญเปล่า เพื่อลดระยะเวลาของขั้นตอนนั้น (Short cut process) ซึ่งสามารถทำออกมาได้ดังต่อไปนี้

1) Map activities

1.1 Map activities of Artwork development process

หลังจากได้ทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานของการจัดทำบรรจุภัณฑ์ พบว่าขั้นตอนต่าง ๆ นั้นต้องทำไปทีละขั้นตอน ไม่สามารถทำไปพร้อมกันได้ ดังนั้นจึงไม่สามารถลดระยะเวลาของการดำเนินงานนี้ได้

1.2 Map activities of Launch phase

ในขั้นตอนนี้ได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยดูว่าในขั้นตอนไหนที่สามารถทำได้โดยไม่ต้องรอให้ Process อื่นจบ และพบว่าในขั้นตอนของ Launch phase สามารถเริ่มทำได้หลังจากที่ Artwork ของบรรจุภัณฑ์ได้รับการอนุมัติ จึงสามารถลดเวลาได้ 2.5 สัปดาห์ ต่อมาได้มาพิจารณาขั้นตอนที่ 4-7 ของ Launch phase พบว่าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้ โดยหากดูจาก Process Flow การทำ Mock up สามารถทำได้เลยหลังจากที่ได้รับบรรจุภัณฑ์จากซัพพลายเออร์ และ Listing สามารถส่งให้ลูกค้าได้ โดยแบ่งสินค้ามา จากการผลิตในล็อตแรก ในส่วนของการส่งสินค้าจากลูกค้าจะเริ่มหลังจากส่ง Listing ไปให้ 2 สัปดาห์ และเริ่ม Launch หลังจากส่ง Listing ไปให้ลูกค้า 4 สัปดาห์ ดังนั้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้สามารถลดระยะเวลาจาก 20 สัปดาห์เหลือ 17 สัปดาห์ ซึ่งลดระยะเวลาลงไปได้ 3 สัปดาห์ ดังภาพที่

4.2



Current process timing

Process	Work Details	Timing (weeks)	Timeline (Weeks)																									
			Jan	Feb	Mar	April	May	June																				
Artwork development process	Artwork from Marketing	1	1																									
	Artwork Approval	1.5		1	2																							
	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5			1	2																						
	Inkjet Approval	1.5				1	2																					
	Cylinder making	3					1	2	3																			
	Proofing & Approval	3						1	2	3																		
	Sample Making & Approval	2.5								1	2	3																
Launch phase process	1. Raw material ordering	9																										
	2. Packaging material ordering	6																										
	3. Production	4																										
	4. Mock up sample to customer	1																										
	5. Product Listing to customer	1																										
	6. 1st order taking	1																										
	7. Launch	1																										

New process timing

Process	Work Details	Timing (weeks)	Timeline (Weeks)																									
			Jan	Feb	Mar	April	May	June																				
Artwork development process	Artwork from Marketing	1	1																									
	Artwork Approval	1.5		1	2																							
	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5			1	2																						
	Inkjet Approval	1.5				1	2																					
	Cylinder making	3					1	2	3																			
	Proofing & Approval	3						1	2	3																		
	Sample Making & Approval	2.5								1	2	3																
Launch phase process	1. Raw material ordering	9																										
	2. Packaging material ordering	6																										
	3. Production	4																										
	4. Mock up sample to customer	1																										
	5. Product Listing to customer	1																										
	6. 1st order taking	1																										
	7. Launch	1																										

ภาพที่ 4.2 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Launch Phase ของปัจจุบัน (ภาพบน)เทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา(ภาพล่าง)

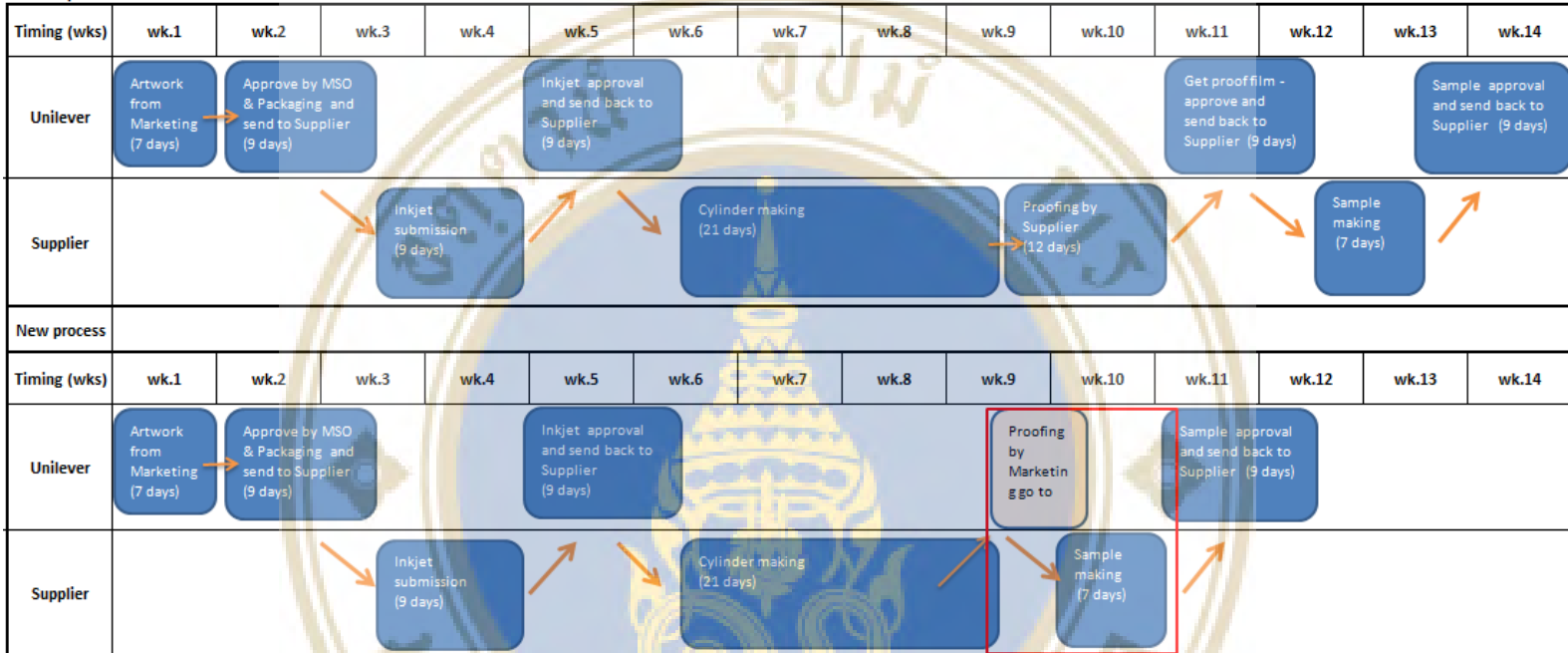
2) Short cut process

2.1 Short cut Artwork development process

วิธีการแก้ปัญหาของขั้นตอนนี้คือการลดระยะเวลาที่ไม่จำเป็นในการทำงานของขั้นตอนต่างๆ เช่น การตรวจสอบ Artwork และ Inkjet ของบรรจุภัณฑ์ มีการแก้ปัญหาจากวิธีการที่ต้องส่งผ่านพนักงานส่งจดหมายของบริษัทซึ่งต้องใช้เวลาดำเนินการ-มาระหว่างแผนกถึง 1.5 สัปดาห์หรือ 12.5 วัน เปลี่ยนมาเป็นการตรวจสอบทางอีเมลแทนซึ่งสามารถลดระยะเวลาไปได้ถึง 1.1 สัปดาห์หรือ 9.5 วัน เหลือเพียง 0.5 สัปดาห์หรือ 3.5 วันเท่านั้น และในส่วนของ Proofing ปกติแล้วซัพพลายเออร์จะต้องใช้ระยะเวลาในการพิมพ์บรรจุภัณฑ์และยกแท่นพิมพ์ออกเพื่อตรวจสอบสีหลายครั้งจึงทำให้เสียเวลาในการทำงานมาก จึงหันมาใช้วิธีให้นักการตลาดไปที่บริษัทของซัพพลายเออร์เพื่อตรวจสอบและอนุมัติได้โดยตรงจากการแก้ปัญหานี้สามารถลดเวลาไปได้ถึง 1.5 สัปดาห์ หรือ 12.5 วัน (ภาพที่ 4.3) สรุปผลของการแก้ปัญหาโดยการลดระยะเวลาของขั้นตอนการดำเนินงานได้ทั้งหมดจาก 14 สัปดาห์ เหลือ 10.5 สัปดาห์ ซึ่งลดระยะเวลาไปได้ 3.5 สัปดาห์ ดังภาพที่ 4.4

Artwork development process

Current process



ภาพที่ 4.3 แสดง Work flow ของขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development ของปัจจุบัน (ภาพบน)เทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา(ภาพล่าง)

Current process timing

No.	Work Details	Timing (weeks)	Jan				Feb				Mar				April			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Artwork from Marketing	1	→															
2	Artwork Approval	1.5		→														
3	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5			→													
4	Inkjet Approval	1.5				→												
5	Cylinder making	3					→											
6	Proofing & Approval	3							→									
7	Sample Making & Approval	2.5										→						

New process timing

No.	Work Details	Timing (weeks)	Jan				Feb				Mar				April			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Artwork from Marketing	1	→															
2	Artwork Approval	0.5		→														
3	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5			→													
4	Inkjet Approval	0.5				→												
5	Cylinder making	3					→											
6	Onsite Proof by UTT Marketing & Approval	1.5							→									
7	Sample Making & Approval	2.5										→						

ภาพที่ 4.4 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development process ของปัจจุบัน (ภาพบน)เทียบกับระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา(ภาพล่าง)

2.2 Short cut Launch phase process

หลังจากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานของ Launch phase พบว่ามีช่วงเวลาในการตั้งชื่อ วัตถุประสงค์และบรรจุภัณฑ์นานถึง 9 สัปดาห์ ซึ่งวัตถุประสงค์และบรรจุภัณฑ์แต่ละตัวมีระยะเวลาในการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นในส่วนนี้จะใช้วิธีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์โดยแนะนำให้มีการประชุมเพื่อตรวจสอบระยะเวลาในการตั้งสินค้าและปรับเปลี่ยนใหม่ ซึ่งหากเป็นไปได้จะสามารถช่วยให้การดำเนินสั้นลงมาก ซึ่งวิธีการแก้ปัญหานี้จะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนาน และต้องตรวจสอบให้ดีเนื่องจากการทำงานร่วมกับบริษัทซัพพลายเออร์อีกหลายบริษัท จึงขอให้ เป็นโครงการที่ช่วยแก้ปัญหาในอนาคตต่อไป

สรุประยะเวลาที่ลดไปของการแก้ปัญหาทั้งหมดคือ 6.5 สัปดาห์หรือ 45.5วัน ซึ่งมาจากการแก้ปัญหาวิธี Map activities Launch phase 3 สัปดาห์ และ จากวิธี Short cut Artwork development process 3.5 สัปดาห์ซึ่งสามารถสรุปออกมาในภาพที่ 4.5 และ สรุประยะเวลาของกระบวนการดำเนินงานของการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่จาก 47 สัปดาห์เหลือเพียง 41.5 สัปดาห์ สามารถสรุปออกมาดังในภาพที่ 4.6

ซึ่งข้อดีของการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานนี้จะช่วยให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาและขั้นตอนที่สูญเปล่าไม่เกิดประโยชน์ และยังช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานในการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลต่อภาพรวมขององค์กร ทำให้การทำงานอื่นๆรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามไปด้วย เนื่องจากการดำเนินงานของขั้นตอนการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่รวดเร็วขึ้น พนักงานก็จะมีเวลาไปทำงานในส่วนอื่นมากขึ้นนั่นเอง

Current process timing

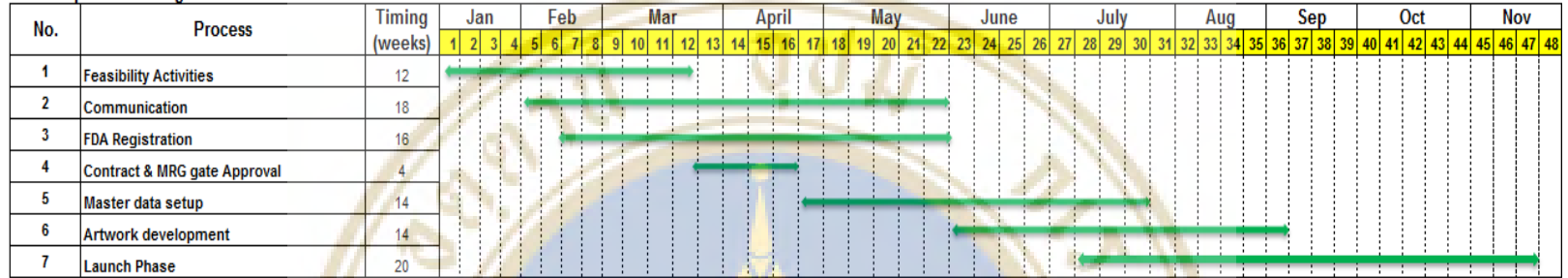
Process	Work Details	Timing (weeks)	Month																									
			Jan	Feb	Mar	April	May	June																				
Artwork development process	Artwork from Marketing	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	Artwork Approval	1.5	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
	Inkjet Approval	1.5	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
	Cylinder making	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
	Proofing & Approval	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
	Sample Making & Approval	2.5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
Launch phase process	1. Raw material ordering	9	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
	2. Packaging material ordering	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
	3. Production	4	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26													
	4. Mock up sample to customer	1	18	19	20	21	22	23	24	25	26																	
	5. Product Listing to customer	1	19	20	21	22	23	24	25	26																		
	6. 1st order taking	1	23	24	25	26																						
	7. Launch	1	24	25	26																							

New process timing

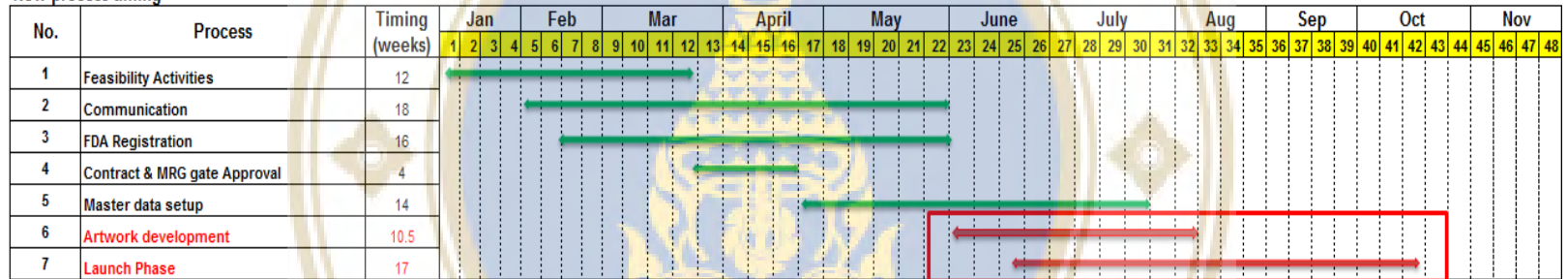
Process	Work Details	Timing (weeks)	Month																									
			Jan	Feb	Mar	April	May	June																				
Artwork development process	Artwork from Marketing	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	Artwork Approval	0.5	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
	Send Artwork to supplier & Inkjet submission	1.5	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
	Inkjet Approval	0.5	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
	Cylinder making	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
	Proofing & Approval	1.5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
	Sample Making & Approval	2.5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
Launch phase process	1. Raw material ordering	9	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
	2. Packaging material ordering	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
	3. Production	4	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26													
	4. Mock up sample to customer	1	18	19	20	21	22	23	24	25	26																	
	5. Product Listing to customer	1	19	20	21	22	23	24	25	26																		
	6. 1st order taking	1	23	24	25	26																						
	7. Launch	1	24	25	26																							

ภาพที่ 4.5 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของ Artwork development และ Launch phase ของปัจจุบันเทียบกับระยะเวลาที่ลดลง ภายหลังการแก้ปัญหา

Current process timing



New process timing



ภาพที่ 4.6 แสดงตารางขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของกระบวนการการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ของปัจจุบัน (ภาพบน)เทียบกับ ระยะเวลาที่ลดลงภายหลังการแก้ปัญหา(ภาพล่าง)

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะนำทฤษฎี The 8 Step for Leading Change ของ John Paul Kotter มาใช้ในการประยุกต์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทฤษฎี The 8 Step for Leading Change นั้น Kotter ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1. การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) 3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) 4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) 5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) 6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) 7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) 8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) (Kotter, 1995)



ภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการของทฤษฎี The 8 Step for Leading Change

นอกจากนั้น Kotter ยังอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นหลายโครงการ เพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา และ Kotter ยังแสดงให้เห็นว่า การบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิต อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป

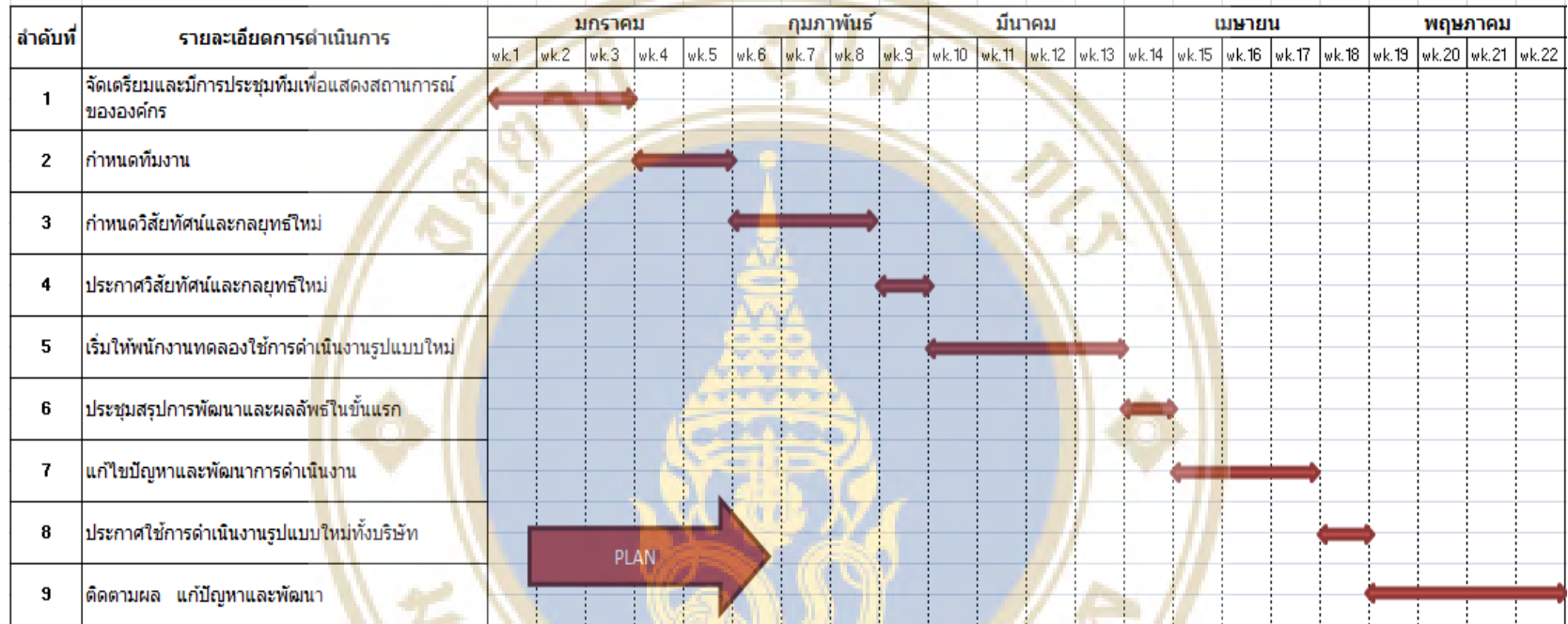
การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยใช้ทฤษฎี The 8 Step for Leading Change

เริ่มจากการสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน ด้วยการประเมินสถานะทั้งการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นเมื่อไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้ และแสดงให้เห็นโอกาสหลังจากการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการดำเนินงาน จากนั้นเริ่มสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มที่เริ่มทดลองกลยุทธ์การดำเนินงานแบบใหม่ และกำหนดให้ทางกลุ่มมีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งงานของทีมนี้เริ่มจากการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยนำกลยุทธ์มาปรับใช้และพัฒนาให้ควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร เพื่อปรับปรุงให้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริง หลังจากนั้นจึงเริ่มสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดงานหรือบุชเพื่อเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์ จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานในองค์กรเริ่มทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและนำไปปฏิบัติทางทีมจะทำการเรียกประชุมตัวแทนพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานมาพูดคุยถึงข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงโดยให้อำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเมื่อการทดลองเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ก็ควรมีการประชุมเพื่อติดตามผลลัพธ์ และให้รางวัลกับทีมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป หลังจากที่ทราบผลลัพธ์จากการประชุมควรมีการประกาศใช้การดำเนินงานระบบใหม่ รวมถึง

แก้ไขปัญหาและรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้คงอยู่ และพัฒนาให้ดีกว่า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป และทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นสิ่งที่ทุกคนจะปฏิบัติตามและช่วยกันพัฒนาต่อไป ดังตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 แสดงตารางการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานของบริษัทยูนิลีเวอร์



การกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงาน

ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicator : KPI มาใช้ซึ่ง KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร โดยลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดีคือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน มีทั้งดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และดัชนีชี้วัดไม่ใช่ด้านการเงิน เป็นเหตุเป็นผล ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น โดยดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และสามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่มีเพียงผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ ต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้นอกจาก การใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน และตัวดัชนีชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ซึ่งขั้นตอนการสร้าง KPI มีดังต่อไปนี้ 1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต 3. กำหนดตัวดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว 4. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว 5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6. จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดจากกัตถความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Kaplan, 2001)

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงานโครงการกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
- สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้รวดเร็ว	- ระยะเวลาของขั้นตอนในการดำเนินงาน	ลดลง 10%	- นำระบบเทคโนโลยีการจัดการเข้ามาช่วย - มีการติดตามและพัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	- ทีมงานของกระบวนการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่
- การดำเนินงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ขั้นตอนการทำงานที่สูญเสียเปล่า	ลดลง 10%		
- ส่วนแบ่งทางการตลาด	- ความพึงพอใจของลูกค้า	เพิ่มขึ้น 5%	- สอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการให้บริการของบริษัท	- พนักงานการตลาด

จากตารางที่ 5.2 แสดงถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์หลักคือ 1. สามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้รวดเร็ว โดยมีตัวชี้วัดคือระยะเวลาของขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งหมดลดลง 10% 2. การดำเนินงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือขั้นตอนการทำงานที่สูญเปล่าลดลง 10% โดยทั้ง 2 วัตถุประสงค์มีแผนงานที่จะนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาการทำงานและมีการติดตามพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในส่วนของวัตถุประสงค์สุดท้ายคือ 3. ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น โดยใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะให้พนักงานการตลาดเข้าไปพูดคุยและจะมีแบบฟอร์มให้ลูกค้ากรอกคะแนนการบริการของบริษัทประจำปีเป็นตัวตัดสินความสำเร็จ

ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดที่กล่าวมาจะสามารถวัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานได้อย่างดีเนื่องจากทั้ง 3 ส่วนเป็นผลลัพธ์ที่ทางบริษัทต้องการจากการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่โดยมีส่วนเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันทั้งหมด ตั้งแต่การทำงานที่รวดเร็วสามารถออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้ ก็จะช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สุดท้ายก็จะส่งผลให้บริษัทมีรายได้เข้ามามากขึ้น

บรรณานุกรม

- Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. Irwin-McGraw-Hill.
- Hines, Peter, and Nick Rich. "The seven value stream mapping tools." *International journal of operations & production management* 17.1 (1997): 46-64.
- Kotter, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 1995, 73.2: 59-67.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I." *Accounting horizons* 15.1 (2001): 87-104.