

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ

การจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่าของบริษัท  
ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน)

ผู้เขียน

นางสาวสมศรี มณีฉาย

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา เจริญประเสริฐ

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่า ของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) โดยใช้แนวคิดการบริหารการผลิต และแนวคิดเรื่องมาตรฐานเกี่ยวกับการผลิตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใช้การรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน

ผลการศึกษา พบว่าบริษัทตั้งอยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร โดยมีปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งคือ มีการขนส่งสะดวกรวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต อยู่ในแหล่งที่มีแรงงานเพียงพอ มีความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคและอยู่ในเขตที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนปัจจุบันบริษัทมีกำลังการผลิต 350 - 400 ตันต่อวัน มีพนักงานทั้งหมด 5,000 คน โดยมีปัจจัยป้อนเข้าในการผลิตที่สำคัญคือปลาทูน่า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าปลาแช่แข็งมาจาก ประเทศ ใต้หวัน ญี่ปุ่น หรือ ฟังมาสมุทรแปซิฟิก เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่าในกระป๋อง ถูง पै้า และทูน่าแช่แข็ง สำหรับอาหารคนและอาหารสัตว์โดยผ่านกระบวนการผลิตขั้นต่างๆคือ การคัดขนาดปลา การละลาย ก่อนการทำให้สุกด้วยความร้อน การทำความสะอาด การบรรจุในบรรจุภัณฑ์และองค์ประกอบการผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด จากนั้นทำการฆ่าเชื้อหรือการแช่แข็ง ขั้นตอนสุดท้ายคือการปิดฉลากและบรรจุกล่อง

บริษัทใช้กลยุทธ์การผลิตซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงคือ กลยุทธ์ทางด้านคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์ทูน่าของโลก บริษัทมีการวางแผนโรงงาน ตามชนิดของผลิตภัณฑ์ มีการจัดวางเครื่องจักรตามสายการผลิตให้อยู่ในจุดเดียวกัน และเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิตของผลิตภัณฑ์

ส่วนการวางแผนการผลิต มีการวางแผนทั้งระยะกลางคือวางแผนปีต่อปี และวางแผนระยะสั้นคือวางแผนการผลิตรายเดือน รายวัน ซึ่งกำลังการผลิตปัจจุบันยังมีการผลิตไม่เต็มกำลังการผลิต เนื่องจากการผันผวนของวัตถุดิบและสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ซบเซา การวางแผนการผลิตมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุดและเพื่อให้ระดับความต้องการในตลาดมีความสมดุลระหว่างความต้องการและกำลังการผลิต มีการควบคุมการผลิตทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อให้การผลิตมีคุณภาพที่ดี

การควบคุมคุณภาพ ใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพ และมีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีความพึงพอใจ โดยมีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญบริษัทได้มีการนำมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อนำมาบริหารจัดการการผลิตได้แก่ มาตรฐาน GMP, HACCP, ISO 9000 และอื่นๆ ซึ่งเป็นระบบที่ได้มาตรฐานสากล และได้รับการยอมรับจากทั่วโลกมาใช้ด้วย

การพยากรณ์เพื่อการผลิต ใช้วิธีการการพยากรณ์ในเชิงคุณภาพและปริมาณ มีการติดตามวิเคราะห์ข้อมูลจากข่าวสารความต้องการของตลาดและยอดขายที่ผ่านมาเพื่อพยากรณ์การผลิต ส่วนการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลังการบริหารสินค้าคงคลังพบว่าวัตถุดิบปลาหมึกจะมีการเก็บเป็นวัตถุดิบหมวนเวียน โดยมีปริมาณหมวนเวียนอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อให้เพียงพอกับกำลังการผลิต โดยมีการตรวจสอบคุณภาพซ้าก่อนนำไปใช้ส่วนสินค้าสำเร็จรูปมีการจัดการสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลักหลีกเลี่ยงการผลิตเพื่อเป็นสินค้าคงคลัง (Stock) เพื่อลดต้นทุนการผลิต



maximum production capacity due to variable of raw materials and world economic recession. However, the production planning had been reviewed and improved continuously not only to maximize the efficiency but also to maintain the balance between demand and production capacity. Production controlling was adopted in term of quantity and quality throughout the production process for the best quality in production.

Quality controlling was based on Total Quality Management (TQM) approach as management tool which welcomed employees in all level in the organization to participate the quality management program and had quality control throughout the production process. This allowed the product quality to be able to meet the standard, customers demand and satisfaction within cost effective manner. The quality control throughout the production process was vital. The company had then adopted various standards, which were related to production, to use in the production management such as GMP, HACCP, and ISO9000 etc. these standards were regarded as worldwide standard and internationally recognized.

Production forecasting was adopted using aggregated production forecasting method and analyzing the past market demand and sales data. Procurement and inventory management show that inventory management of raw tuna, on one hand, was stocked as current raw material with at least 1 month stocking rotation to ensure that the raw material was enough for the production capacity set. The stocked raw material was also re-inspected its quality before further mobilization. On the other hand, finished goods were grouped by customer's order to avoid produce-to-stock production, resulting in the lower cost of production.