

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์หมู่นำของ บริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา ไว้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการของบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์หมู่นำ ของบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) ในด้านกลยุทธ์การผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง โรงงานอุตสาหกรรม การวางแผนการผลิต การวางแผนโรงงาน การควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ การพยากรณ์เพื่อการผลิต การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง

ส่วนที่ 3 ปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไข

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์หมู่นำ ของบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการของบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่าบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจภายใต้การบริหารงานของบริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) มีสถานที่ตั้งโรงงานอยู่ในอำเภอ เมือง จังหวัดสมุทรสาคร เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หมู่นำประเภทอาหารคนและอาหารสัตว์ ในชนิดผลิตภัณฑ์หมู่นำบรรจุกระป๋องบรรจุถุงแพ้วและผลิตภัณฑ์หมู่นำแช่แข็ง มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 350 – 400 ตันวัตถุดิบต่อวัน บริษัทมีการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์หมู่นำเป็นอันดับ สองของประเทศไทย ทั้งในลักษณะการรับจ้างการผลิตภายใต้แบรนด์ของลูกค้า และผลิตภายใต้แบรนด์ของบริษัทเอง โดยมีการพัฒนาปรับปรุง ด้านเทคโนโลยี ด้านการผลิต และ การปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานสากลต่างๆ ได้แก่ HACCP, GMP, ISO 9001: 2000 ,HALAL, SABS, SENASA , IFS ,BRC เพื่อการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศต่างๆ

ลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน โดยมีลักษณะการบริหารจากบนลงล่าง มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายและแผนก บริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งหมดประมาณ 5,000 คน ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน โดยมีฝ่ายศูนย์กลางบางฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายจัดซื้อ ที่บริษัทแม่คือบริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานบริษัท ในเครือทั้งหมดภายใต้ นโยบายเดียวกันอีกทั้งเป็นการลดต้นทุนการบริหารงานของบริษัทอีกด้วย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่าของ บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน)

2.1 กลยุทธ์การผลิต

ผู้บริหารบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ใช้กลยุทธ์การผลิตซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร ระดับสูงคือ กลยุทธ์ทางด้านคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันในการทำ ธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่า โดยมีภารกิจในการทำให้บรรลุกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้เพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับที่สามารถ แข่งขันได้ มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของลูกค้าและสามารถส่งมอบได้ตรงเวลา จากการที่มีพนักงานที่ มีความรู้ความสามารถและมีพันธมิตรทางการค้า บริษัทเป็นสมาชิกสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป สมาคมผู้ผลิตอาหารแช่แข็ง และสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ ก่อให้เกิดความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและ บรรลุเป้าหมายของบริษัทคือ เพิ่มยอดส่งออก 10% ในทุกๆปีเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางการ ผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์ทูน่าของโลก

2.2 การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรม

ปัจจุบันบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร เป็นการ คัดเลือกโดยผู้บริหารบริษัทหรือเจ้าของบริษัทเดิม ซึ่งผู้บริหารบริษัทในปัจจุบันเล็งเห็นว่าปัจจุบัน ที่ตั้งโรงงานอยู่ในทำเลที่เหมาะสมสำหรับการทำอุตสาหกรรมปลาทูน่ามีความเหมาะสมต่อการทำ ธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่า เนื่องจากการคมนาคม ขนส่งสะดวกอยู่ใกล้ท่าเรือ ทำให้ต้นทุนค่า ขนส่งไม่สูง อีกทั้งอยู่ในเขตการส่งเสริมการลงทุนภาคอุตสาหกรรมของรัฐบาลทำให้ง่ายต่อการหา เงินมาลงทุนในโครงการ อีกทั้งมีระบบ สาธารณูปโภคน้ำประปา ไฟฟ้า สะดวกสบาย วิธีที่ผู้บริหาร บริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) เลือกที่จะเข้าบริหารบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) เนื่องจากทำเล ที่ตั้งมีความเหมาะสมอยู่แล้วและผู้บริหารคาดการณ์ว่า หากแนวโน้มเศรษฐกิจดี บริษัทสามารถ ขยายโรงงานได้อีก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ที่กล่าวว่า แหล่งแรงงาน ที่ดิน การขนส่ง ระบบ สาธารณูปโภค พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการผลิตและมีอิทธิพลต่อการจัดปัจจัยการผลิต

2.3 การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตของบริษัทยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีการออกแบบกระบวนการผลิตเป็นแบบไม่ต่อเนื่องตามการวางแผนกำลังการผลิต โดยมีการกำหนดขั้นตอนการผลิตที่ชัดเจนเพื่อให้แต่ละสายการผลิตดำเนินการตามที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการผลิตทั้ง วัตถุดิบ บรรจุกัมภ์ และการผลิต โดยใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรต่อชั่วโมงเป็นตัวคำนวณกำลังการผลิต ปัจจุบันบริษัทมีกำลังการผลิตของบริษัทเฉลี่ยอยู่ที่ 350 - 400 ตันต่อวัน ตามการพยากรณ์ยอดขาย (Chase Strategy) โดยกระบวนการผลิตแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ ประเภทปลา บรรจุกัมภ์และองค์ประกอบการผลิต ขั้นตอนการเตรียมการผลิต เป็นการนำปลามาละลาย ผ่าท้องควักไส้และนึ่งให้สุก ขั้นตอนการทำความสะอาดปลา ขั้นตอนการบรรจุ เนื้อปลาหรือเลือดปลาลงในบรรจุกัมภ์ตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการปิดผนึกบรรจุกัมภ์เพื่อป้องกันการเน่าเสียและการปนเปื้อนของผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการฆ่าเชื้อหรือแช่แข็ง เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์สุกหรือแช่แข็ง ขั้นตอนการเรียงพาเลต การปิดฉลากและการ โหลดสินค้าเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า สำหรับระยะเวลาในการวางแผนการผลิต มีการวางแผนทั้งระยะกลางคือวางแผนปีต่อปี และวางแผนระยะสั้นคือวางแผนการผลิตรายเดือน รายวัน โดยต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่เป็นต้นทุนทางด้านวัตถุดิบซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 50 – 60 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ซึ่งกำลังการผลิตปัจจุบันยังมีการผลิตไม่เต็มกำลังการผลิต เนื่องจากการผันผวนของวัตถุดิบและสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ซบเซา ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับวัตถุดิบ กำสั่งซื้อ และอัตรากำลังคน และการวางแผนการผลิตมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุดและเพื่อให้ระดับความต้องการในตลาดมีความสมดุลระหว่างความต้องการและกำลังการผลิต

2.4 การวางแผนผังโรงงาน

บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีการออกแบบวางผังได้สอดคล้องกับลักษณะการวางผังโรงงานตามชนิดของผลิตภัณฑ์ โดยมีการจัดเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิตของผลิตภัณฑ์ มีการจัดวางเครื่องจักรตามสายการผลิตให้อยู่ในจุดเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียระหว่างการผลิต การขนย้ายที่ไม่จำเป็น การจัดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่าแต่ละชนิดส่วนใหญ่มีการไหลอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการไหลย้อนกลับทั้งในส่วนของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

2.5 การควบคุมการผลิต

บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีการควบคุมการผลิตทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อให้การผลิตมีคุณภาพที่ดี ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมในขั้นตอนการผลิต การเลือกซื้อวัตถุดิบ การจัดกำลังคนพร้อมทั้งการเพิ่มทักษะพนักงาน

ด้วยการให้การฝึกอบรม มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์การทำงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีกำลังการผลิตหรือปริมาณสินค้าสำเร็จรูปในอัตราที่เหมาะสมกับกำลังการผลิตของเครื่องจักรและสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ตรงต่อเวลา อีกทั้งป้องกันการเกิดการว่างงานของพนักงานและเพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุน หรือต้นทุนการผลิตที่ต่ำ โดยให้เกิดประสิทธิภาพสูง มีการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อยที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นและได้ปริมาณมาก

2.6 การควบคุมคุณภาพ

ผู้บริหารของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวมTQM มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพ มีการสื่อสารให้พนักงานทราบวิสัยทัศน์ ภารกิจหลักและเป้าหมายด้านคุณภาพให้พนักงานทราบทั่วถึงกัน มีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต การคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบ การตรวจสอบคุณภาพการรับเข้าวัตถุดิบ ระหว่างผลิต และผลิตภัณฑ์สุดท้าย อีกทั้งบริษัทได้มีการดำเนินการตามระบบมาตรฐานสากลระบบต่างๆที่ทั่วโลกให้การยอมรับเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารคุณภาพให้กับลูกค้า โดยมีเป้าหมายคือ เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีความพึงพอใจ ในต้นทุนที่ไม่สูงเกินไปและสามารถเพิ่มยอดส่งออกในทุกๆปี

2.7 การพยากรณ์เพื่อการผลิต

ผู้บริหารบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการการพยากรณ์ในเชิงปริมาณติดตามวิเคราะห์ข้อมูลจากข่าวสารความต้องการของตลาดและยอดขายที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับข้อมูลของปีที่ผ่านมาล่าสุดเพื่อพยากรณ์ความต้องการของตลาดในปีต่อไปและวางแผนการผลิตทั้งระยะสั้นและระยะกลาง เพื่อเตรียมแผนการผลิตให้ทันสถานการณ์อยู่เสมอและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในเวลานั้น อีกทั้งต้องติดตามสถานการณ์ปริมาณและราคาปลาหูอย่างใกล้ชิดเนื่องจากเป็นต้นทุนการผลิตหลักและในปัจจุบันมีความผันผวนทั้งปริมาณและราคาค่อนข้างสูง ซึ่งอาจทำให้การพยากรณ์การผลิตผิดพลาดได้ การส่งออกสินค้าของบริษัทมีปริมาณการส่งออกเพิ่มขึ้น

2.8 การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง

บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางของบริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบปลา บรรจุกุ้ง และอื่นๆ โดยในส่วนของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ในการออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ผ่านบริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ทำให้การจัดการทางด้านการจัดซื้อจึงขึ้นอยู่กับบริษัท ซี แวลู จำกัด (มหาชน) เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการบริหารสินค้าคงคลังพบว่าวัตถุดิบปลาหูน่าจะมีการเก็บเป็นวัตถุดิบหมุนเวียนโดยมีปริมาณ

หมุนเวียนอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อให้เพียงพอกับกำลังการผลิต โดยมีการตรวจสอบคุณภาพซ้ำก่อนนำไปใช้ภายใต้กฎหมายที่กำหนดคือต่ำกว่า -18 องศาเซลเซียส ส่วนสินค้าสำเร็จรูปมีการจัดการสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลักหลีกเลี่ยงการผลิตเพื่อเป็นสินค้าคงคลัง (Stock) เพื่อลดต้นทุนการผลิต หากมีความจำเป็นต้องมีสินค้าคงคลัง จะจัดเก็บในคลังสินค้าที่มีโรงเรือนมิดชิด อากาศถ่ายเทสะดวก ห่างจากแสงแดด มีระบบการควบคุมสินค้าคงคลังและตรวจสอบทุกเดือนเพื่อติดตามความทันสมัยของสินค้าและมีการตรวจสอบคุณภาพซ้ำก่อนการจัดส่งให้ลูกค้า ส่วนองค์ประกอบและบรรจุภัณฑ์อื่นๆ มีการจัดการ โดยการดูแลจากสินค้าคงคลัง ระยะเวลาการส่งมอบ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการส่งมอบขั้นต่ำ (Minimum Order) โดยมีการจัดการตามคำสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปของลูกค้า และการจัดทำสินค้าคงคลังประเภทองค์ประกอบและบรรจุภัณฑ์ขั้นต่ำ (Minimum Stock) กรณีมีการจัดซื้อหรือนำเข้าจากต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ได้เพื่อการส่งออกเป็นส่วนใหญ่และทำการจำหน่ายภายในประเทศ ภายใต้แบรนด์ของบริษัทและแบรนด์ของลูกค้า

ส่วนที่ 3 ปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไข

จากการศึกษา การจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่า ของบริษัท ชูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขดังนี้

ปัญหาที่พบ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) เนื่องจากเป็นแหล่งอุตสาหกรรมมีสถานประกอบการมากมายให้แรงงานเลือกในการเข้าทำงานและมีการแข่งขันกันสูงทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมบางประเภท และค่าแรงขั้นต่ำที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและต้นทุนวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากต้องพึ่งพานำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นหลัก ความผันผวนของปริมาณและราคาวัตถุดิบปลาทูน่าในตลาดโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลจับปลา ความไม่มีเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งน้ำมันมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

3) การรับรองระบบมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกยังไม่ครอบคลุมทุกระบบ เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการควบคุมคุณภาพ และการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยอาศัยทักษะความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จากปัญหาการขาดแคลนแรงงานชาวไทยในสถานประกอบการจึงต้องอาศัยพึ่งพาแรงงานต่างด้าวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งขาดทักษะและมีปัญหาด้านภาษาและวัฒนธรรมต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและเรียนรู้งานในระยะเวลาที่นานขึ้น

4) การบริหารสินค้าคงคลัง ยังขาดแคลนสินค้าคงคลังบางประเภทเป็นบางช่วงเวลาส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนการผลิตและต้นทุนการผลิตและการขาย

แนวทางการแก้ไข สรุปได้ดังนี้

1) สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อชักจูงให้พนักงานให้ทำงานกับบริษัทให้นานที่สุด รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการชักจูงพนักงานใหม่ให้เกิดความสนใจในการเข้ามาทำงานในบริษัท เช่นการให้อัตราค่าแรงสูงกว่าอัตราค่าแรงขั้นต่ำ เบี้ยขยัน การฝึกอบรม เป็นต้น

2) จัดทำแผนการจัดหาวัตถุดิบให้มีความสม่ำเสมอและมีห้องเย็นหรืออุปกรณ์การจัดเก็บสำหรับการจัดเก็บที่เพียงพอเพื่อให้สามารถวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ทั้งวัตถุดิบปลา บรรจุภัณฑ์และองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้จัดส่ง (Supplier) จัดส่งวัตถุดิบให้กับบริษัทมากที่สุดหรือเป็นอันดับแรก รวมถึงการลดต้นทุนการผลิตที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงสุด

3) จัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานในภาษาต่างดาวเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น โดยอบรมผ่านทางล่ามของแรงงานต่างดาวนั้นๆ พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติจากการทำงานจริง (On the Job Training) และทำการประเมินทดสอบตามระยะเวลาที่เหมาะสม

4) ปรับปรุงระบบการจัดเก็บและควบคุมระบบสินค้าคงคลังให้มีความทันสมัยเพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มระบบชั้นใส่ของ (Rack) ให้มีความทันสมัยขึ้นเพื่อลดความเสียหายของสินค้าและเพิ่มความสะดวกในระบบควบคุมสินค้าคงคลัง ลดเวลาในการค้นหาสินค้า รวมถึงการเพิ่มสถานที่ อุปกรณ์ในการจัดเก็บ

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่า ของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ได้ทำการศึกษาการจัดการการผลิตประกอบไปด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การผลิต
2. การเลือกทำเลที่ตั้ง โรงงานอุตสาหกรรม
3. การวางแผนการผลิต
4. การวางผังโรงงาน
5. การควบคุมการผลิต
6. การควบคุมคุณภาพ
7. การพยากรณ์เพื่อการผลิต
8. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง

จากการศึกษาพบว่าการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่า ของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) การจัดการการผลิตส่วนใหญ่ มีความสอดคล้องกับการบริหารการผลิตของ ยุทธ ไกยวรรณ (2550) ดังนี้

1. กลยุทธ์การผลิต มีการกำหนดกลยุทธ์การผลิต ได้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทคือ เพิ่มยอดส่งออก10% ในทุกๆปีเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางด้านการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์ทูน่าของโลกโดยใช้กลยุทธ์ทางด้านคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันในการทำธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่า โดยมีต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีพันธมิตรทางการค้าและ บริษัทเป็นสมาชิกสมาคมต่างๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท

2. การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรม บริษัทมีการเลือกทำเลที่ตั้ง โรงงานอุตสาหกรรม ประกอบกับทฤษฎีการบริหารการผลิต ในเรื่องของการเลือกทำเลที่ตั้งที่มีต้นทุนต่ำ วิธีที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกที่ตั้งของโรงงานคือการคมนาคมขนส่งสะดวก ใกล้ท่าเรือเพื่อการขนส่งวัตถุดิบและส่งออก สาธารณูปโภคครบครันและอยู่ในพื้นที่การส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาล บริษัทสามารถสร้างกำไรในระยะยาวจากการที่มีต้นทุนที่ต่ำ ราคาขายที่สามารถแข่งขันได้

3. การวางแผนการผลิต ทำได้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการผลิต คือระยะเวลาในการวางแผนการผลิต มีการวางแผนทั้งระยะกลางคือวางแผนปีต่อปี และวางแผนระยะสั้นคือวางแผนการผลิตรายเดือน รายวันทำให้ลดการสูญเสียจากการขาดแคลนวัตถุดิบบริษัทมีกำลังการผลิตของบริษัทเฉลี่ยอยู่ที่ 350 -400 ตันต่อวันใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรต่อชั่วโมงเป็นตัวคำนวณกำลังการผลิต โดยมีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบคงคลังเพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ การจัดการกำลังคนและวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตและสถานการณ์การตลาดเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสามารถสร้างกำไรได้

4. การวางแผนโรงงาน บริษัทมีการวางแผนโรงงานและการจัดวางเครื่องจักร มีการออกแบบได้สอดคล้องกับทฤษฎีคือมีการวางแผน โรงงานตามชนิดของผลิตภัณฑ์ การจัดลำดับของกระบวนการผลิต สำนักงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต รวมถึงการไหลของวัตถุดิบ มีการจัดผังให้ไหลอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานฝ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีการจัดแยกออกจากส่วนการผลิต ส่วนสำนักงานของส่วนการผลิต ของฝ่ายต่างๆจะอยู่ในแต่ละพื้นที่การปฏิบัติงานเพื่อสะดวกต่อการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็นจนก่อให้เกิดการสูญเสีย

5. การควบคุมการผลิต ทำให้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการผลิตคือมีการควบคุมการผลิตทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิตซึ่งสามารถรักษาความสม่ำเสมอของการไหลของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตให้เป็นไปอย่างราบรื่นจนสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดี สามารถตอบสนองทันต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยบริษัทจะพิจารณาจากปัจจัยการผลิตต่างๆให้มีการประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างคน เครื่องจักร วัตถุดิบ และวิธีการผลิตสินค้า โดยปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์การผลิตหรือสถานการณ์การตลาดขณะนั้น เช่น การปรับเปลี่ยนกำลังคน เครื่องจักร ความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งดีที่ทำให้ต้นทุนการผลิตหรือดำเนินงานของบริษัทไม่สูงเกินไปสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

6. การควบคุมคุณภาพ มีการควบคุมได้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการผลิตโดยมีการนำระบบบริหารคุณภาพโดยรวม TQM มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพมีการสื่อสารให้พนักงานทราบวิสัยทัศน์ ภารกิจหลักและเป้าหมายด้านคุณภาพให้พนักงานทราบทั่วถึงกัน โดยมีคู่มือคุณภาพ (Quality Manual) เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานชัดเจนและมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานสากลต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก เพื่อเป้าหมายการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า ลดการสูญเสียที่ไม่จำเป็น มีการติดตามผลการทำงานและมีการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้าและลูกค้ามีความพึงพอใจ ในต้นทุนที่ไม่สูงเกินไปและสามารถเพิ่มยอดขายออกในทุกๆ ปี ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการสร้างกำไรให้กับบริษัท

7. การพยากรณ์เพื่อการผลิต มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการผลิตที่ผู้บริหารบริษัทได้ทำการพยากรณ์เพื่อการผลิต โดยดูแนวโน้มจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและยอดขายของบริษัทเป็นหลัก อีกทั้งดูแนวโน้มด้านราคาและปริมาณของวัตถุดิบปลาทูน่า มาพยากรณ์เพื่อการผลิตของบริษัทและกำหนดกำลังการผลิตของบริษัท โดยมีข้อดีทางด้านการปรับเปลี่ยนการวางแผนการผลิตสามารถทำได้ทันทั่วทั้ง

8. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง ทำให้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการผลิตการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง โดยมีการบริหารสินค้าคงคลังใน 2 เรื่องหลักๆ การจัดทำสินค้าคงคลังเพื่อป้องกันการขาดแคลนและพยากรณ์การขายและคำนวณต้นทุนการขาย การนำระบบโปรแกรม ซอฟต์แวร์ Acepta มาใช้เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการตรวจสอบสินค้าคงคลังเพื่อการจัดซื้อได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งเป็นสิ่งดีที่สามารถลดขั้นตอนการทำงานลง

จากการศึกษาพบว่าการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่า ของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับการทบทวนงานวิจัย ดังนี้

การจัดการด้านวัตถุดิบและการวางแผนการผลิต มีการพยากรณ์กำลังการผลิตและปริมาณวัตถุดิบจากปริมาณหรือยอดขายของปีที่ผ่านมา เป็นรายปี รายไตรมาสเนื่องจากมีความผันผวนทั้งปริมาณและราคาทำให้ต้องมีการวางแผนเป็นระยะสั้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ประภาพร ชันดีสมบุรณ์ เรื่อง การดำเนินงานธุรกิจการผลิต น้ำมันมะพร้าวในจังหวัดสมุทรสงครามที่พบว่ามีการวางแผนการผลิตระยะกลาง 1-3 ปี ตามการจัดหาวัตถุดิบที่สามารถหาได้ ประสิทธิภาพการผลิตไม่เต็มที่เนื่องจากวัตถุดิบไม่เพียงพอ ในขณะที่การผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันมีการวางแผนทั้งระยะกลางคือวางแผนปีต่อปี และวางแผนระยะสั้นคือวางแผนการผลิตรายเดือน รายวัน

การควบคุมคุณภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิตตั้งแต่การรับเข้าวัตถุดิบจนกระทั่งผลิตออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เพื่อความมั่นใจและความปลอดภัยของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รวิวรรณ คล้ายแต่ เรื่อง การผลิตน้ำมันปาล์ม กรณี ศึกษา บริษัท ปาล์มธรรมชาติ จำกัด ที่พบว่า บริษัทใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย น้ำมันที่ได้มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐาน การบริหารและควบคุมคุณภาพใช้หลักการบริหารงานควบคุมคุณภาพโดยรวม โดยมีเป้าหมายคือ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ลูกค้าน่าเชื่อถือ สินค้ามีมาตรฐานตามที่กำหนดเช่นเดียวกันกับการผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมัน

การควบคุมการผลิต การผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันมีการควบคุมทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ในการผลิตทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การคัดเลือกวัตถุดิบ การเลือกซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งการจัดเตรียมกำลังคน เครื่องจักร และการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ภายในระยะเวลาอันสั้นและได้ปริมาณมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สาวัน ต้น เรื่อง การออกแบบระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ซึ่งพบว่าระบบการผลิตขาดความสมดุลซึ่งส่งผลให้เกิดคอขวดในสายการผลิตอยู่เป็นจำนวนมาก ในแต่ละวันมีปริมาณน้ำมันปาล์มดิบเหลือค้างอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากความสามารถของอุปกรณ์การผลิตแต่ละตัวต่ำเกินไป

ข้อค้นพบ

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมัน ของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1. การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานหากเลือกได้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำโดยมีปัจจัยต่างๆที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ เช่น การขนส่ง แรงงาน สิ่งอำนวยความสะดวกหรือระบบสาธารณูปโภค นโยบายรัฐบาล

เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิต สร้างกำไรให้กับธุรกิจ ดังเช่น บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ปัจจัยที่มีการคมนาคมขนส่งสะดวก ใกล้เคียงท่าเรือเพื่อการขนส่งวัตถุดิบและส่งออก มีสาธารณูปโภคครบครันและอยู่ในพื้นที่การส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาล ในการการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานซึ่งพบว่าส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างกำไรในระยะยาวจากการที่มีต้นทุนที่ต่ำ ราคาขายที่สามารถแข่งขันได้

2. การวางแผนการผลิตเป็นการเริ่มต้นจากการพยากรณ์ยอดขายเพื่อทำการผลิตสินค้าให้ลูกค้าได้ในปริมาณและทันกับความต้องการในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด ดังเช่น บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ต้องมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับวัตถุดิบ เนื่องจากปัญหาวัตถุดิบที่อาจขาดแคลนในบางช่วงเวลา เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบให้ทันเวลาตามความต้องการของลูกค้าและป้องกันการว่างงานของพนักงาน ระยะเวลาในการวางแผนการผลิต มีทั้งระยะกลางคือ วางแผนปีต่อปี และวางแผนระยะสั้นคือ วางการผลิตรายเดือน รายวัน โดยมีการออกแบบกำลังการผลิตตามประสิทธิภาพเครื่องจักร และหรือปริมาณยอดขาย เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตและสถานการณ์ความต้องการของตลาด โดยการผลิตที่มีต้นทุนที่ต่ำและมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์หน่วยส่วนใหญ่เป็นต้นทุนทางด้านวัตถุดิบ

3. การควบคุมการผลิต ต้องมีการควบคุมให้การผลิตเป็นไปตามที่วางแผนไว้ โดยต้องพิจารณาทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือ ต้องผลิตให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการและมีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป เพื่อผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันและการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาให้กับลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้จากบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ได้มีการควบคุมทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ในการผลิตทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมในขั้นตอนการผลิต การเลือกซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งการจัดเตรียมกำลังคน เครื่องจักร และการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ภายใต้อันตรายและได้ปริมาณมาก

4. ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง หากไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม ย่อมทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง ธุรกิจไม่สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน หากต้องการศักยภาพในการแข่งขันต้องมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลด้วยต้นทุนที่ต่ำ การควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบทุกขั้นตอนการผลิตเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะเห็นได้จากบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ได้มีการควบคุมและตรวจสอบตั้งแต่การรับเข้าวัตถุดิบ องค์ประกอบการผลิต บรรจุภัณฑ์ และสินค้าสำเร็จรูปเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ใน

การบริหารระบบคุณภาพโดยรวมในสถานประกอบการที่มีพนักงานต่างดาวควรมีระบบหรือขั้นตอนการสอนงานที่มากกว่าปกติของการใช้แรงงานคนไทย

5. การดำเนินงานด้านการผลิต จากสถานการณ์ราคาและปริมาณการจับปลาที่มีความผันผวนบริษัทต้องมีการปรับกลยุทธ์การผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์วัตถุดิบและภาวะเศรษฐกิจโลกในขณะนั้นๆ ให้เหมาะสมและทันต่อ สถานการณ์เสมอเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ดังจะเห็นได้จากยอดการส่งออกของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี และมีแนวโน้มในการขยายธุรกิจเพิ่ม

6. การพยากรณ์เป็นการคาดคะเนสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคต หรือเป็นการกำหนดกิจกรรมในอนาคต จึงต้องการความแม่นยำและถูกต้องทันเวลาในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการพยากรณ์เพื่อการผลิต จึงต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ วัตถุดิบและภาวะเศรษฐกิจโลก เพื่อการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องและแม่นยำ เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำสามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจ ตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จาก บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีการพยากรณ์ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ มีการวางแผนทั้งในระยะกลางและระยะสั้น เพื่อเตรียมแผนการผลิตให้ทันสถานการณ์อยู่เสมอและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในเวลานั้น เพื่อให้การวางแผนกำลังผลิต การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การวางแผนกำลังคน การจัดเก็บสินค้าคงคลัง

7. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง ต้องมีการวางแผนการจัดซื้อและบริการสินค้าคงคลังอย่างเหมาะสมเนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิต การผลิตและการส่งมอบที่ตรงเวลากับลูกค้า รวมถึงส่งผลต่อต้นทุนการผลิตด้วยเพราะต้นทุนสินค้าส่วนใหญ่มาจากสินค้าคงคลัง ถ้าสามารถลดปริมาณสินค้าคงคลังได้มากเท่าใดย่อมช่วยลดต้นทุนการผลิต หรือการดำเนินงานได้มากเท่านั้น ดังเช่น บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) มีการควบคุมสินค้าคงคลังประเภท สินค้าสำเร็จรูปไว้ที่ไม่เกิน 200 ตู้ เพื่อไม่ให้มีปริมาณมากเกินไปและสามารถส่งมอบลูกค้าได้ทันเวลา ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มีเพียงพอต่อการใช้งานเท่านั้นและไม่ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการส่งมอบลูกค้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทูน่าของ บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน)
2. ข้อเสนอแนะต่อผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ทูน่าอื่นๆ

1. ข้อเสนอแนะต่อบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน)

1) การวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพจะมีความเกี่ยวข้องกับจำนวนและเวลา เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการสินค้าและกำลังการผลิต อีกทั้งการควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพต้องมีการควบคุมตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า จากสถานการณ์ความผันผวนของราคาและปริมาณปลาซึ่งเป็นปัจจัยป้อนเข้าหลักของการดำเนินธุรกิจ หากมีภาวะขาดแคลนหรือหยุดชะงักบางช่วงเวลาซึ่งผลต่อการวางแผนและการส่งมอบตรงเวลากับลูกค้า อีกทั้งยังก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาที่พบว่า บริษัท มีปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบบางช่วง ดังนั้นบริษัทควรพิจารณาการนำเข้าวัตถุดิบปลาสำเร็จรูปแช่แข็ง (Frozen Loin) มาผลิต นอกเหนือจากการนำเข้าเฉพาะวัตถุดิบปลาตัว (Frozen Fish) เพื่อทดแทนการขาดแคลนวัตถุดิบและทำให้สามารถลดขั้นตอนการทำงานและกำลังคนในการผลิตลงได้ด้วย

นอกเหนือจากการร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเป็นพันธมิตรทางการค้า (Alliances) กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบแล้วบริษัทควรขยายธุรกิจสู่ธุรกิจอื่นๆ เช่น การเดินเรือจับปลา เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต

2) จากผลการศึกษาพบว่า มีการขาดแคลนแรงงาน การเพิ่มขึ้นของค่าแรงขั้นต่ำซึ่งมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความต้องการในการควบคุมคุณภาพของหมู่น้ำที่ผลิตเพื่อการตอบสนองลูกค้า และปัญหาจากการที่มีผังโรงงานเดิมซึ่งมีพื้นที่จำกัดอาจทำให้การไหลของสายผลิตภัณฑ์ไม่ต่อเนื่องบริษัทจึงควรพิจารณาการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ทดแทนการใช้กำลังคนในการผลิตในบางส่วนงานเช่น การบรรจุด้วยเครื่องอัตโนมัติในส่วนของการผลิตผลิตภัณฑ์บรรจุถุงแพ้วเพื่อทดแทนการใช้กำลังคนซึ่งเริ่มมีการขาดแคลนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนการผลิต สร้างความได้เปรียบคู่แข่งและทดแทนการขยายสายการผลิต ซึ่งต้องใช้พื้นที่มากขึ้น อีกทั้งสามารถลดจำนวนพนักงานได้อีกด้วย

3) จากปัญหาสินค้าคงคลังบางประเภทมีการขาดแคลนวัตถุดิบไม่สามารถจัดซื้อเป็นสินค้าคงคลังขั้นต่ำ (Minimum Stock) เป็นบางช่วงเวลาเนื่องจากการขาดแคลนทั่วโลกหรือราคามีความผันผวนสูง เช่น วัตถุดิบปลาทูน่า น้ำมันพืช ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและต้นทุนการผลิตและการขาย นอกเหนือการร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเป็นพันธมิตรทางการค้า (Alliances) กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบแล้ว บริษัทควรมีการเพิ่มสถานที่จัดเก็บ เช่น ห้องเย็น ถังเก็บน้ำมันพืช เพื่อเพิ่มปริมาณการเก็บหรือเพิ่มระยะเวลาการมีสินค้าคงคลังขั้นต่ำ (Minimum Stock) ให้มากขึ้น หรือจัดซื้อวัตถุดิบในทางเลือกอื่นๆ เช่น ชิ้นปลาสำเร็จรูปแช่แข็ง (Frozen Loin)

การดำเนินงานการบริหารสินค้าคงคลังบริษัทย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันหากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ นอกจากนี้การสูญเสียจากการผลิตและการเคลื่อนย้าย รวมถึงเวลาที่เสีย

ไปย่อมส่งผลให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น ดังนั้นบริษัทควรมีการนำเทคโนโลยีการควบคุมการจัดเก็บสินค้าคงคลังในส่วนสินค้าสำเร็จรูป เช่น ระบบบาร์โค้ด ระบบ Racking เพื่อช่วยในการจัดการกับสินค้าคงคลังได้อย่างรวดเร็วและสะดวก ลดความเสียหายของสินค้าจากการเคลื่อนย้ายและความรวดเร็วของการตรวจสินค้าคงคลัง

4) การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นบริษัทควรเพิ่มระบบที่ได้มาตรฐานสากลและได้รับการยอมรับจากทั่วโลกมาใช้ด้วย เช่นระบบคุณภาพ ISO ด้านห้องปฏิบัติการ (Laboratory) ISO 17025¹ ระบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม ISO14000² เพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านคุณภาพและการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น จากผลการศึกษาพบว่า บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ยังไม่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพด้านห้องปฏิบัติการและระบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม

การใช้แรงงานพนักงานต่างด้าวปฏิบัติงานในสายการผลิตควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบบริหารคุณภาพ ดังผลการศึกษา พบว่าพนักงานต่างด้าวบางส่วนยังไม่มี ความเข้าใจระบบบริหารคุณภาพที่ดีพอ โดยควรมีการฝึกอบรมซ้ำหรือฝึกอบรมมากกว่าแผนการอบรมสำหรับพนักงานคนไทยเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเข้าใจและมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นภาษาต่างด้าวเพื่อความสะดวกในการสอนงานและง่ายต่อการเข้าใจของพนักงาน

5) ระบบบริหารงานคุณภาพโดยรวมต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่ายขององค์กร ซึ่งต้องมีทักษะ ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพที่ลูกค้าพึงพอใจ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำงานกับบริษัทนานๆ ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาพบว่าการขาดแคลนแรงงานเป็นบางช่วงและมีการแข่งขันกันสูงในทำเลที่ตั้งโรงงานในปัจจุบัน รวมถึงการเพิ่มขึ้นของค่าแรงขั้นต่ำซึ่งมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การให้ผลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าแรงขั้นต่ำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ควรพิจารณาเพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่เพียงพอในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงและเริ่มขาดแคลนแรงงานเพิ่มขึ้นเนื่องจากหลายบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันมีการจ่ายผลตอบแทนอื่นๆ เช่น เบี้ยขยัน เงินพิเศษจากการทำงาน ได้เข้าหมายที่กำหนด หรือการทำงานในจุดงานที่มีความสำคัญหรือมีความเสี่ยง เป็นต้น

¹ ISO 17025 มาตรฐานว่าด้วยความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและห้องปฏิบัติการสอบเทียบ

² ISO 14000 ระบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม

2. ข้อเสนอแนะต่อผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ

1) การตัดสินใจในการวางกลยุทธ์การผลิต มีผลต่อทิศทางของธุรกิจในอนาคต การเลือกกลยุทธ์การผลิตเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันและออกแบบการดำเนินงานขององค์กร การมีสินค้าให้เลือกอย่างหลากหลาย มีความยืดหยุ่น การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ตรงต่อเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังจะเห็นได้จาก บริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) ใช้กลยุทธ์การผลิตทางด้านคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันในการทำธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์น้ำตาล ทำให้มีข้อได้เปรียบที่สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพมาตรฐานสูง ต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้

2) การควบคุมการผลิตสินค้าให้ได้ในปริมาณมาก ถูกต้องตรงตามคุณภาพที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดธุรกิจต้องพยายามหาแนวทางในการที่จะช่วยลดต้นทุนการผลิตให้มากที่สุดซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) มีการควบคุมทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ในการผลิตทุกขั้นตอนการผลิต การจัดเตรียมกำลังคน เครื่องจักร และการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ภายในระยะเวลาอันสั้นและได้ปริมาณมาก

3) สถานการณ์การค้าโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กฎระเบียบทางการค้ามีความเข้มงวดมากขึ้น รวมถึงการมีมาตรการกีดกันทางการค้าของบางประเทศ คุณภาพนับเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการแข่งขันในปัจจุบัน การนำระบบการบริหารงานคุณภาพระบบต่างๆ มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกมาใช้ในการบริหารจัดการและการรับรองระบบตามที่แต่ละประเทศต้องการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากบริษัท ยูนิคอร์ด จำกัด (มหาชน) ใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วม อีกทั้งบริษัทได้มีการดำเนินการตามระบบมาตรฐานสากลระบบต่างๆ ที่ทั่วโลกให้การยอมรับเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารคุณภาพให้กับลูกค้า