

บทที่ 3

ลักษณะการประกอบการของหน่วยธุรกิจที่ศึกษา

หน่วยธุรกิจที่ทำการศึกษาคือบริษัทฟรีโตเลย์ประเทศไทยจำกัดเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายขนมขบเคี้ยวในเครือของบริษัทเป๊ปซี่โคอิงค์ ในสหรัฐอเมริกาซึ่งเป๊ปซี่โคอิงค์มีธุรกิจเกี่ยวกับขนมขบเคี้ยว เครื่องดื่ม และธัญพืช มีผลิตภัณฑ์วางจำหน่ายในเกือบ 90 ประเทศทั่วโลกและมีการตั้งโรงงานผลิต โรงงานร่วมทุนหรือให้สิทธิการผลิตแก่โรงงานท้องถิ่นในกว่า 26 ประเทศทั่วโลก ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป๊ปซี่โคอิงค์ ได้แก่ เครื่องดื่มเป๊ปซี่ มิรินด้า เกดอเรด น้ำผลไม้ทรอปิคาน่า ขนมขบเคี้ยวเลย์ ซีโตส โครโทส ทวิสตีและข้าวโอ๊ตเควคเกอร์

เป้าหมายของฟรีโตเลย์คือความต้องการเป็นผู้นำในตลาดขนมขบเคี้ยวทั่วโลก โดยวิสัยทัศน์ของฟรีโตเลย์ประเทศไทยคือมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำตลาดขนมขบเคี้ยวในประเทศไทย มอบความประทับใจแก่ลูกค้าด้วยมาตรฐานการบริการที่ดีที่สุดและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุดในท้องถิ่น

ฟรีโตเลย์ประเทศไทยมีที่สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 622 อาคารเอ็มโพเรียม ทาวเวอร์ ชั้น16-17 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 และมีโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่เลขที่ 99/9-10 ถ.จุฬาลงกรณ์ไฮเวย์ เชียงใหม่-ลำปาง หมู่ 11 ต.อุโมงค์ อ.เมือง จ.ลำพูน 51150 เริ่มประกอบการเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มต้นที่ 150 ล้านบาทและได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment หรือ BOI) มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 20,000 ตันต่อปี ในด้านการตลาดผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของบริษัทวางจำหน่ายภายในประเทศโดยมีสัดส่วนร้อยละ 90 และส่งจำหน่ายยังต่างประเทศร้อยละ 1

ในการดำเนินธุรกิจขนมขบเคี้ยว ฟรีโต – เลย์ ประเทศไทย ได้ยึดนโยบายหลักของบริษัทในการนำวัตถุดิบท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวของบริษัทฯ ดังนั้นเพื่อให้วัตถุดิบดังกล่าวมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานของ ฟรีโต – เลย์ ทั่วโลก บริษัทฯ จึงได้คัดเลือกมันฝรั่งพันธุ์เยี่ยมที่มีมาตรฐานเดียวกับพันธุ์ที่ใช้ในต่างประเทศมาเผยแพร่ให้เกษตรกรในพื้นที่ที่บริษัทให้การสนับสนุน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการเผยแพร่เทคนิคและวิธีการในการปลูกมันฝรั่งให้ได้คุณภาพสูงสุด โดยการนำทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรจากบริษัทแม่เข้ามาดูแลให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรของไทย ปัจจุบันบริษัทฯ มีพื้นที่ที่ให้การสนับสนุนในการ

เพาะปลูกมันฝรั่งในจังหวัดต่าง ๆ ถึงกว่า 30,000 ไร่ โดยบริษัทฯ เป็นผู้รับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร เพื่อนำมาผลิตขนมขบเคี้ยวของบริษัทฯ ต่อไป ปัจจุบันมีจำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้าร่วมโครงการกว่า 3,000 คน นอกจากมันฝรั่งแล้ววัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้แก่ ข้าวโพด ข้าวเจ้าและแป้งมันสำปะหลังซึ่งเป็นวัตถุดิบในประเทศทั้งสิ้น

นอกจากการสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพแล้ว บริษัทฯ ยังได้นำเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและดีที่สุดในสหรัฐฯ มาใช้ในโรงงานผลิตของบริษัทฯ ที่จังหวัดที่ลำพูน โดยทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิตจะมีผู้เชี่ยวชาญจากฟรีโต – เลย์ ทั่วโลก ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการผลิตขนมขบเคี้ยวเป็นอย่างดี พร้อมทั้งทีมงานคอยดูแลควบคุมคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีระดับคุณภาพ และคุณค่าทางโภชนาการที่ได้มาตรฐานสากลทุกประการ จึงนับว่าเป็นโรงงานผลิตขนมขบเคี้ยวที่ทันสมัยและมีศักยภาพการผลิตที่สูงที่สุดของประเทศในขณะนี้ ไม่เพียงเท่านั้นเรายังมุ่งมั่นที่จะมอบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค โดยทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณค่าทางโภชนาการและมีรสชาติอร่อย ถูกใจมาสู่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

3.1 ผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของบริษัทฟรีโตเลย์ประเทศไทย มีหลายประเภทและมีรสชาติแตกต่างกันไปเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภคทุกกลุ่มเป้าหมายได้แก่

1. มันฝรั่งทอดกรอบ (potato chips) ประกอบด้วย

เลย์ร็อค มันฝรั่งทอดแผ่นหยัก รสมันฝรั่งแท้ รสเอ็กซ์ตรีบารบีคิว รสชีสและหัวหอม รสกระเพรากรอบ รสกุ้งทะเลเผา

เลย์คลาสสิก มันฝรั่งทอดแผ่นเรียบ รสมันฝรั่งแท้ รสเม็กซิกันบารบีคิว รสโนริสาหร่าย รสชาวดครีมและหัวหอม

เลย์ซีเลคชั่น มันฝรั่งทอดแผ่นเรียบ รสแซลมอนเทอริยากิ รสพริกเผา

2. ผลิตภัณฑ์ขนมขึ้นรูปและข้าวเกรียบ (extruded and pellet product) ประกอบด้วย

ซีโดส ผลิตจากข้าวโพดมีทั้งประเภททอดและอบ ได้แก่ รสอเมริกันชีส รสซูเปอร์ฮอทคอก รสพิซซ่าและรสข้าวโพดอบเนย

ทวิสดีและทวิสดีซอต ผลิตจากข้าวเจ้าอบกรอบ ได้แก่ รสเนย รสข้าวหอมสาหร่าย รสกุ้งสไปซี่ รสชาวดครีมและหัวหอม รสสไปซี่เปปเปอร์

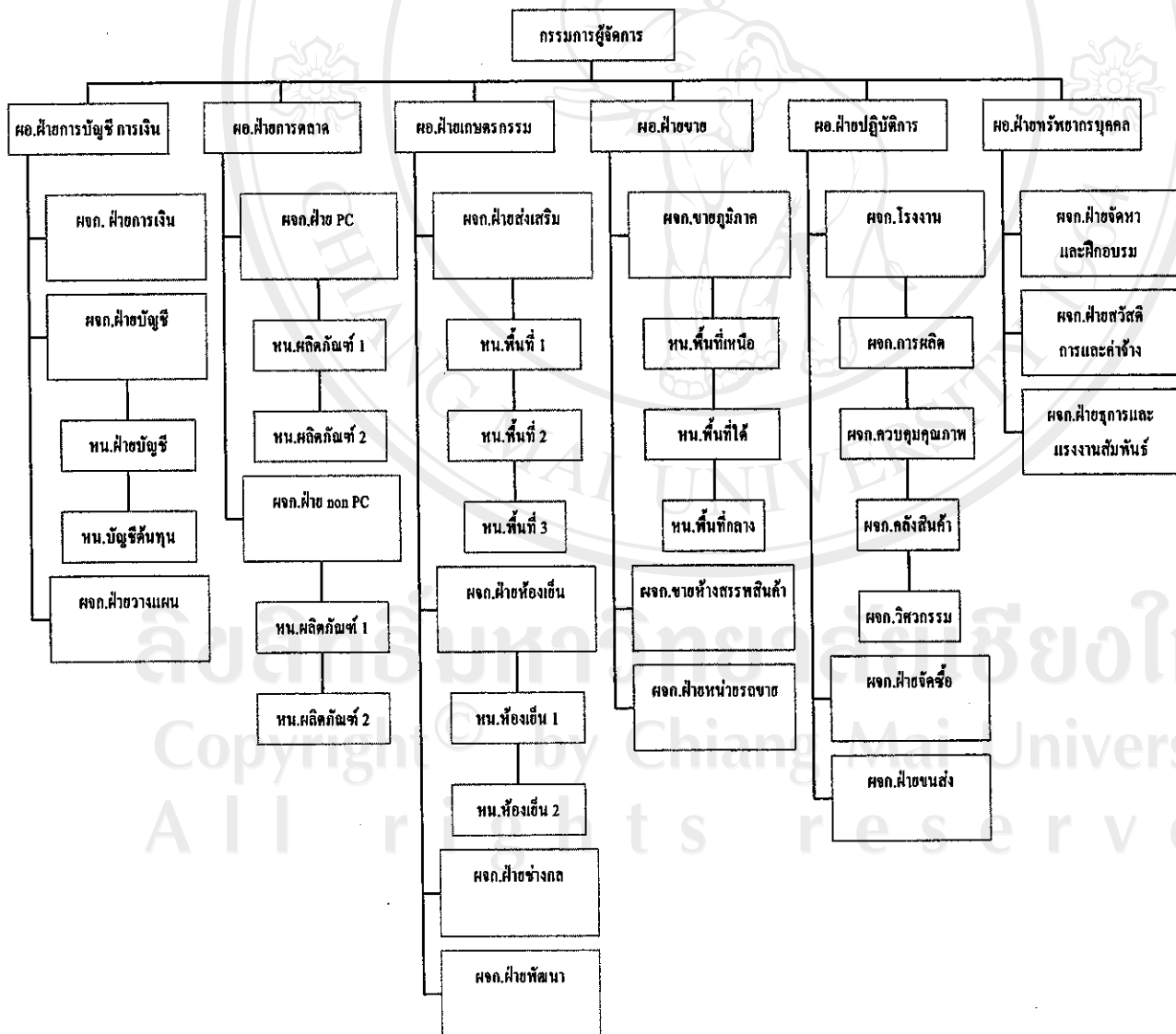
ข้าวเกรียบโคโรโทส ผลิตจากข้าวโพด ได้แก่ รสฮันนี่บารบีคิวและรสฮอทกริท

ข้าวเกรียบตะกั่ว รสกุ้งกรอบ รสซอสพริก รสลาบแซบ รสสำหรับพริกไทยดำ รสฟักทองและรสกระเพรา

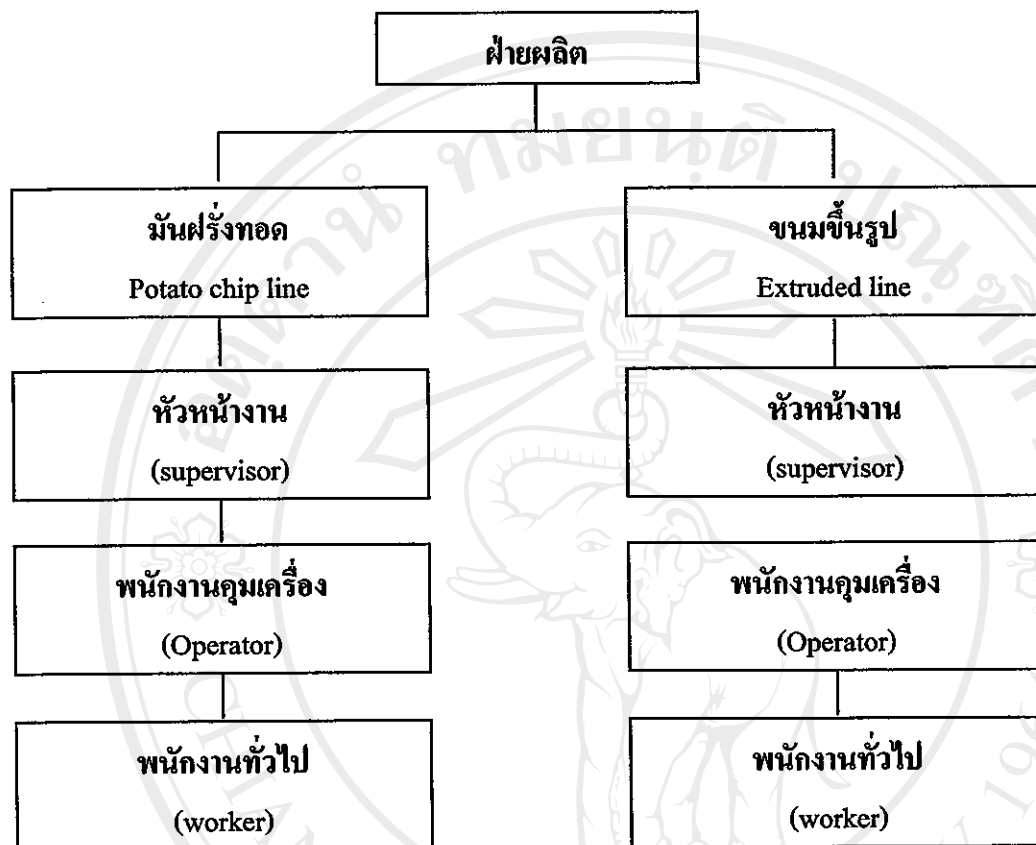
3.2 โครงสร้างองค์กร

การบริหารงานของบริษัท มีการจัดองค์กรเป็นแบบร่างแห โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีการแบ่งความรับผิดชอบตามสายการทำงานเป็นฝ่ายต่างๆ 6 ฝ่าย ควบคุมโดยผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายประกอบด้วย ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และพนักงาน ในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาในแผนกผลิตของฝ่ายปฏิบัติการ

แผนภูมิที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ฟรีโตเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด



ในฝ่ายผลิตมีการแบ่งกลุ่มสายการผลิตออกเป็น 2 สายใหญ่ๆ คือ มันฝรั่งทอดและขนม ขึ้นรูป
 รูป ดัชนี 3.2



พนักงานคุมเครื่อง หมายถึง พนักงานที่ดูแลควบคุมการทำงานของเครื่องจักรให้เป็นไปตามวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ทั้งการเปิด ปิด ดูแลรักษา ให้เครื่องทำงานเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเครื่องให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด

พนักงานทั่วไป หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่ตัดแต่ง คัดเลือกตำหนิมันฝรั่ง เก็บของขนมใส่ถุง ริดปากถุง เก็บขนมลงกล่อง ปิดฝากล่อง รวมถึงงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้างานได้มอบหมาย มักเป็นงานที่ทำได้ทั่วไป

3.3 แผนภูมิการผลิต

ขั้นตอนในการผลิต ของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทได้แก่

1. มันฝรั่งทอดกรอบ
2. ข้าวโพดทอดกรอบซีตอส

3. ข้าวโพดอบกรอบซีโอส และข้าวอบกรอบทวิสดี

4. ข้าวเกรียบทอดคะวัน

ทุกขั้นตอนการผลิตใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ เชื่อมต่อกันด้วยสายพานลำเลียงแบบรางสั้น ทำจากโลหะสแตนเลสเพื่อลดการแตกหักของผลิตภัณฑ์และลดการปนเปื้อนจากวัสดุเนื่องจากสแตนเลสไม่ทำปฏิกิริยากับอาหาร

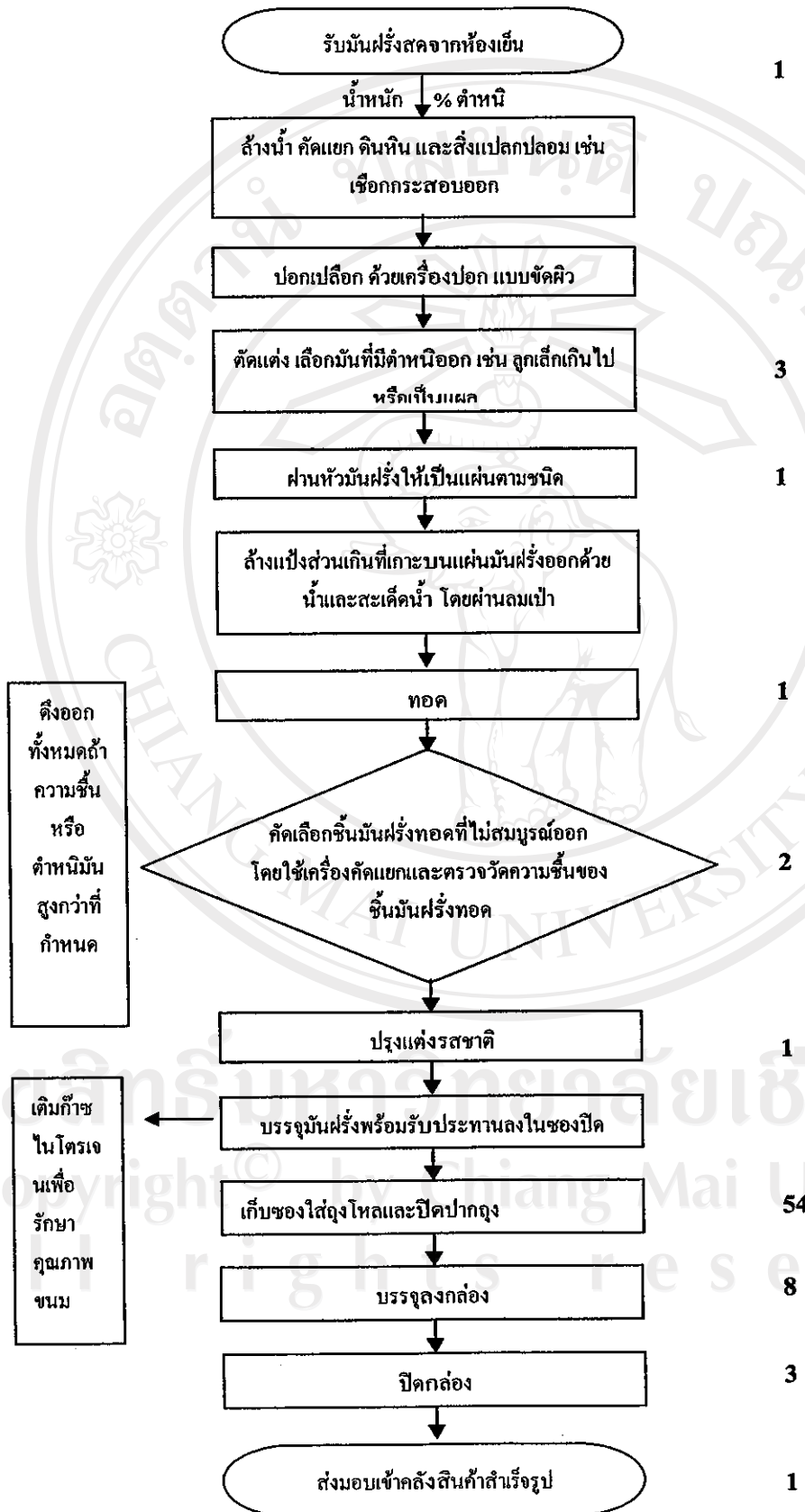
โดยในแผนภูมิขั้นตอนการผลิตนี้จะแสดง หน่วยการผลิต (unit operation) ที่ต้องมี พนักงานคุมเครื่อง หรือพนักงานทั่วไปประจำอยู่ดังนี้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

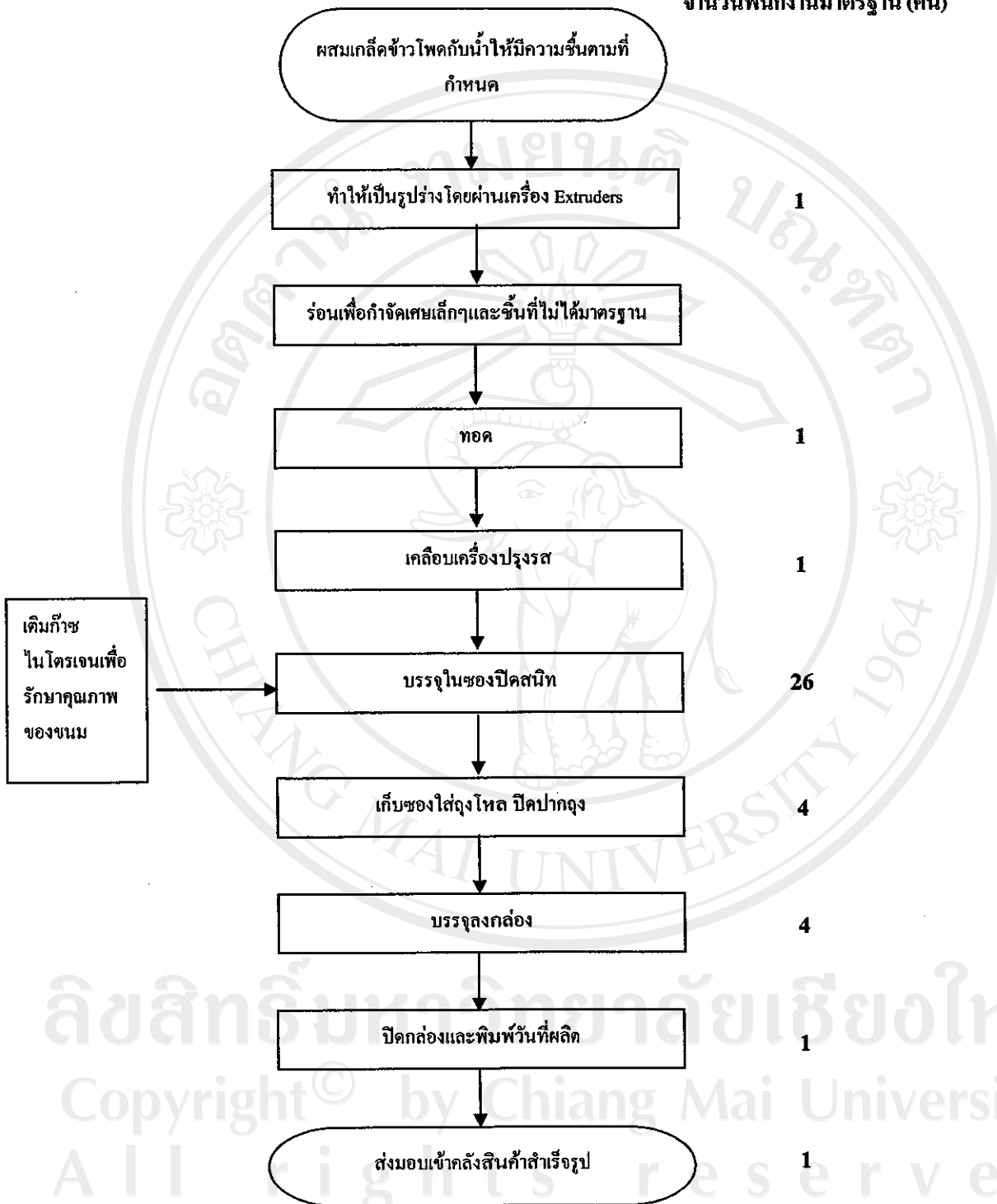
แผนภูมิที่ 3.3 ขั้นตอนการผลิต มันฝรั่งทอดกรอบ

จำนวนพนักงานมาตรฐาน (คน)

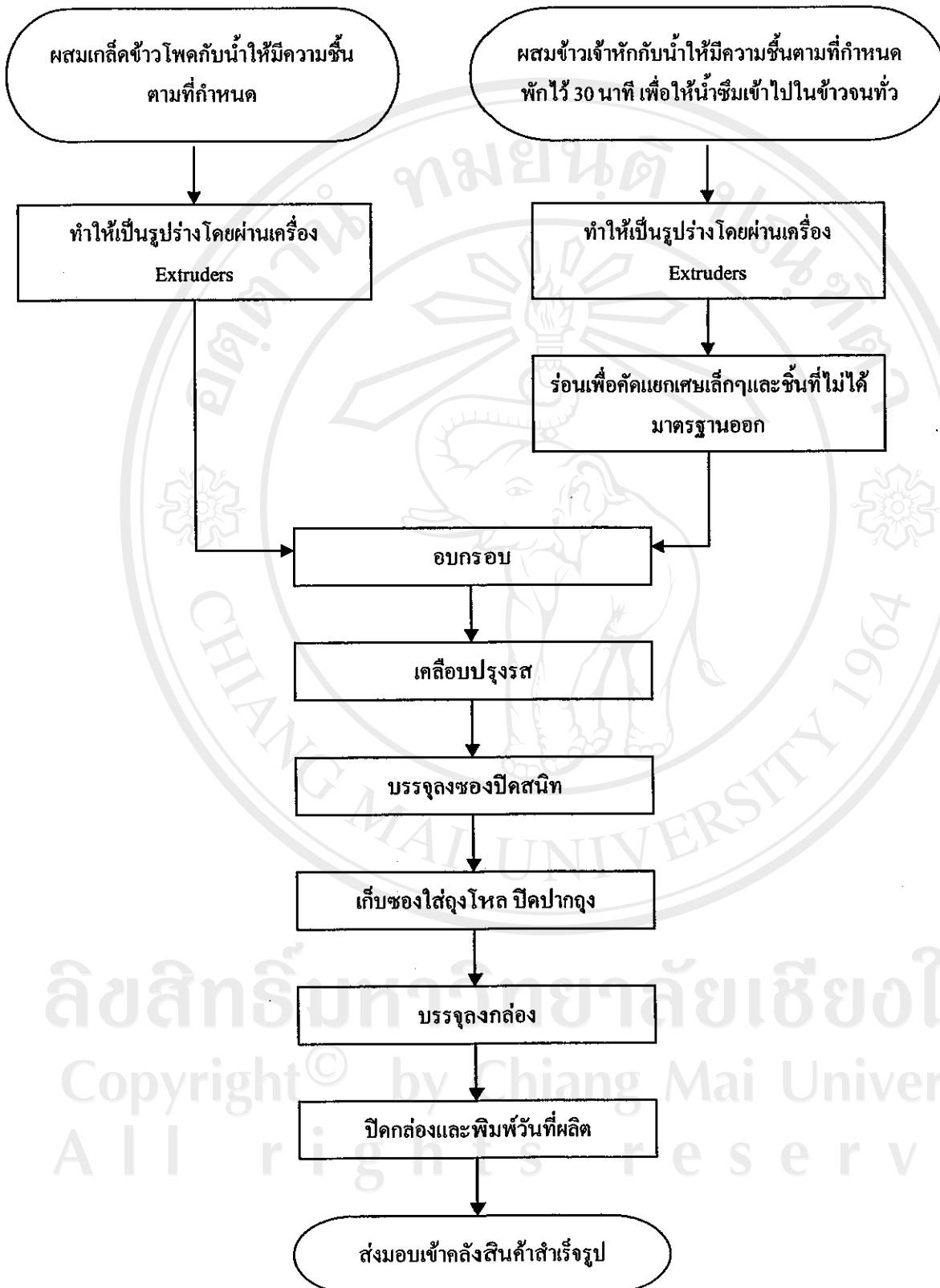


แผนภูมิที่ 3.4 ขั้นตอนการผลิตข้าวโพดอบกรอบ ซีโตส

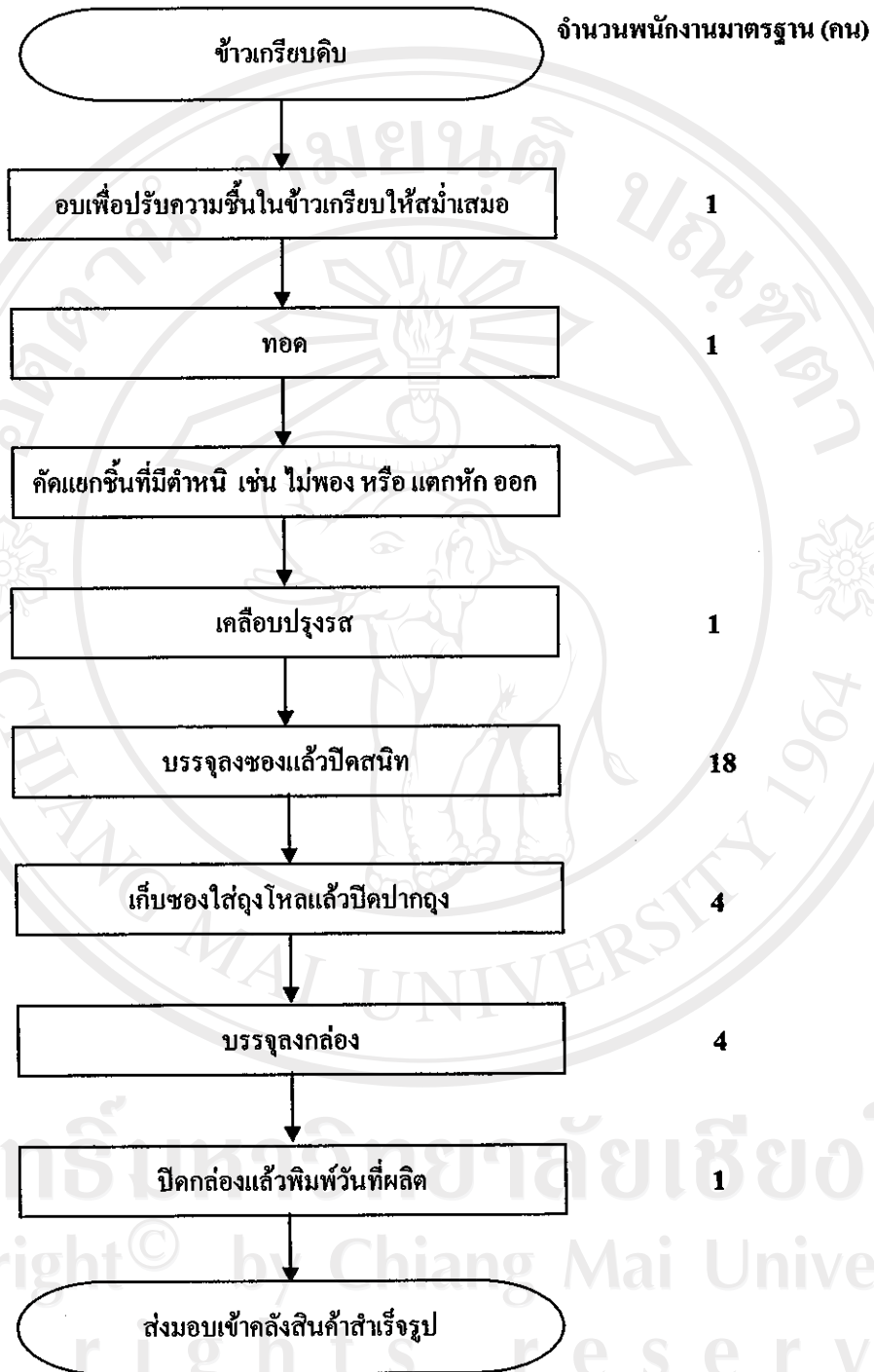
จำนวนพนักงานมาตรฐาน (คน)



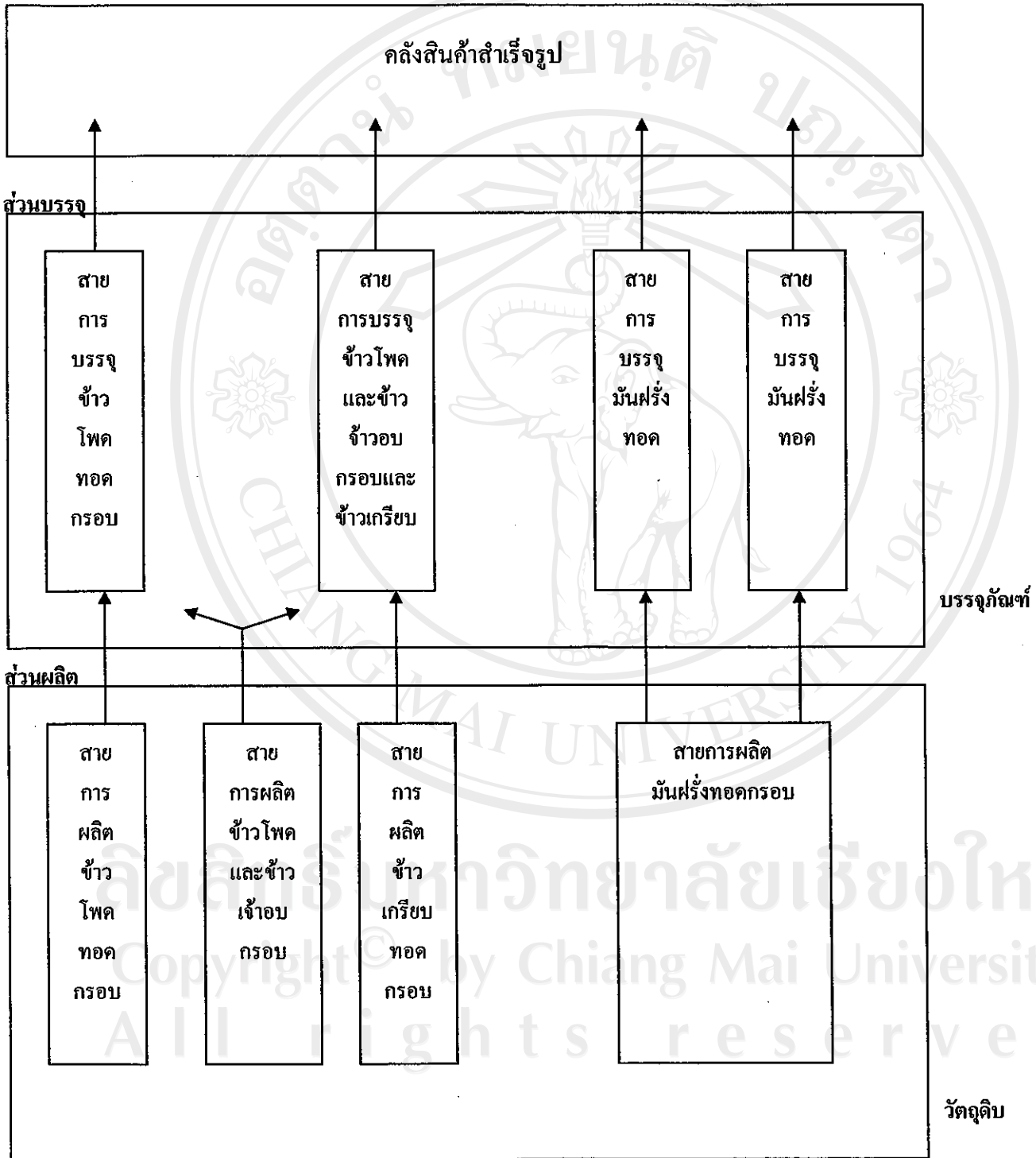
แผนภูมิที่ 3.5 ขั้นตอนการผลิตข้าวโพดอบกรอบ ซีโตส และข้าวเจ้าอบกรอบทวิสตี



แผนภูมิที่ 3.6 ขั้นตอนการผลิตข้าวเกรียบทอดตะวันออก



ระบบการผลิตของโรงงาน บริษัท ฟรีโคเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระบบการผลิตที่ใช้
 เครื่องจักรอัตโนมัติ และเป็นสายการผลิต แบบต่อเนื่อง ซึ่งผังของสายการผลิต แสดงได้
 ดังแผนภูมิที่ 3.7



3.4 การวางแผนบุคลากรในสายการผลิต

ในแต่ละสายการผลิตมีการแบ่งงานเป็นแต่ละหน่วยย่อยๆ ดังแสดงไว้ในผังการผลิต โดยแต่ละหน่วยจะมีจำนวนพนักงานมาตรฐานหรือ standard head count ตามที่ได้วางแผนกำลังคนไว้ แต่ในการทำงานจริงสายการผลิตเป็นแบบต่อเนื่อง เมื่อเปิดเครื่องจักรพนักงานต้องทำงานให้ทันกับเครื่องเพื่อประสิทธิภาพการผลิตที่สูงที่สุด จำนวนพนักงานตามมาตรฐานที่วางแผนไว้อาจเพียงพอหรือไม่เพียงพอกับผลผลิตที่ออกมาจากแต่ละหน่วยการผลิต เนื่องจากความชำนาญในการทำงานของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกัน ถ้าจำนวนพนักงานที่วางแผนไว้มีไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเพิ่มปัจจัยการผลิตคือแรงงานเข้าไปอีกจำนวนแรงงานจริงที่ใช้ซึ่งแตกต่างไปจากจำนวนพนักงานมาตรฐานคือความผันแปรของจำนวนแรงงานซึ่งส่งผลถึงจำนวนค่าจ้างที่จ่ายจริง ซึ่งอาจจะมากหรือน้อยกว่าค่าแรงงานทางตรงมาตรฐาน(direct labor standard cost)ที่วางแผนไว้

ตั้งแต่โรงงานเปิดทำการผลิต บริษัทใช้การจ้างพนักงานในฝ่ายผลิตในส่วนของพนักงานคุมเครื่องและพนักงานทั่วไปผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมาโดยตลอดจนมาถึงปลายปี พ.ศ. 2544 ได้เริ่มมีการวางแผนใช้แรงงานจ้างเหมาจากบริษัทภายนอก เพื่อความสะดวกในการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานให้มากขึ้นหรือน้อยลงตามลักษณะการผลิตที่ผันแปรตามจำนวนวัตถุดิบอันเป็นผลผลิตทางการเกษตรและความต้องการของฝ่ายขายซึ่งมากน้อยต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา ในอดีตบริษัทมีจำนวนพนักงานคงที่ระดับหนึ่งซึ่งเมื่อความต้องการในการผลิตหรืออุปสงค์ของ สินค้าเพิ่มขึ้นทำให้แรงงานซึ่งเป็นอุปสงค์ร่วมของสินค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย เมื่อจ้างพนักงานเพิ่มจนเพียงพอต่อความต้องการผลิตแล้วระยะหนึ่งความต้องการในการผลิตลดลงทำให้มีพนักงานเกินกำลังการผลิตอยู่ส่วนหนึ่งซึ่งยังต้องจ่ายค่าจ้างอยู่ การลดจำนวนพนักงานลงทำได้เมื่อพนักงานลาออกหรือหมดสัญญาจ้าง ประกอบกับตามกฎหมายพนักงานทุกคนต้องเป็นสมาชิกกองทุนประกันสังคมทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเจ้าหน้าที่ในการรับสมัคร คัดเลือกพนักงาน และติดต่อราชการจำนวนมากดังนั้นถ้าจ้างแรงงานผ่านบริษัทภายนอกทำให้ลดภาระด้านนี้ลงได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถทุ่มเทความสนใจไปที่ภารกิจหลักของแผนกได้แก่ การอบรมเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร บริษัทฟรีโดเลย์ประเทศไทยได้เริ่มใช้บริการแรงงานจ้างเหมาภายนอกจากบริษัทเอส พี ซี บิสซิเนสพาร์ทเนอร์จำกัดตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2545 เป็นต้นมา ดังนั้นในช่วงนี้พนักงานที่เป็นแรงงานทางตรงบางส่วนจะเป็นพนักงานของบริษัทและบางส่วนเป็นoutsourcer ซึ่งภายหลังการใช้แรงงานจ้างเหมาบริษัทสามารถลดภาระการจัดการในการรับสมัคร สัมภาษณ์และคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการคำนวณและจ่ายค่าจ้าง โดยมอบหมายให้กับบริษัทผู้ให้บริการเป็นผู้ดำเนินการแทน นอกจากนี้การเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงการผลิตสามารถแจ้งเป็นรายสัปดาห์ต่อ

บริษัทผู้รับเหมาได้ อย่างไรก็ตามการใช้ outsource ก็มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องจ่ายค่าดำเนินการแก่บริษัทผู้รับเหมานอกเหนือไปจากค่าแรง ทำให้ต้นทุนค่าจ้างรายหัวของพนักงานที่บริษัทจ่ายไปมีจำนวนสูงกว่าค่าจ้างจริงที่พนักงานได้รับมาก นอกจากนี้พนักงานที่บริษัทผู้รับเหมาส่งเข้ามาและออกไปตามจำนวนที่ต้องการ ในแต่ละช่วงเวลาส่งผลให้พนักงานที่เข้าใหม่ยังไม่มีความชำนาญและคุ้นเคยกับงาน พนักงานบางส่วนขาดความภักดีต่อองค์กรรวมถึงไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เนื่องจากแสวงหางานใหม่อยู่ตลอดเวลา หากมีบริษัทอื่นที่รับก็จะไปทำเนื่องจากคิดว่างานที่ทำอยู่ไม่มั่นคง ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงต้นทุนในการจ้างเหมาแรงงานจากบริษัทภายนอกทั้งต้นทุนค่าจ้าง และต้นทุนวัตถุดิบทางตรงบางส่วนรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีดัชนีชี้วัดต่างๆเปรียบเทียบกันระหว่างช่วงก่อนและหลังการใช้แรงงานจ้างเหมา

ตลาดสินค้าของบริษัทฟรีโตเล็ยเป็นตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ มีผู้ขายน้อยราย สินค้าไม่ได้มีคุณภาพและลักษณะเหมือนกันทุกประการในผู้ขายแต่ละราย ในขณะที่ตลาดปัจจัยการผลิตคือแรงงานเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์เนื่องจากแรงงานในฝ่ายผลิตสามารถเข้าและออกจากตลาดได้อย่างเสรีรวมถึงสามารถโยกย้ายจากหน่วยธุรกิจหนึ่งไปยังอีกหน่วยธุรกิจหนึ่งทั้งในและนอกนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูนได้อย่างอิสระโดยมีค่าจ้างเป็นปัจจัยหลักในการจูงใจ ค่าจ้างเฉลี่ยของบริษัทฟรีโตเล็ยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2543 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 ของพนักงานที่เป็นแรงงานทางตรง 1 คนต่อ 1 วันโดยประมาณคือ 197 บาท

3.5 ข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษา

ใช้ข้อมูลทุติยภูมิรายเดือนตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2543 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ.2546 จำนวน 36 เดือน โดยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ช่วงระยะเวลาตามลักษณะการจ้างแรงงานในสายการผลิต ได้แก่ กรกฎาคม พ.ศ. 2543 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 เป็นช่วงที่บริษัทจ้างแรงงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททั้งหมดหรือเรียกว่าช่วงก่อนใช้ outsource และเดือนมกราคม พ.ศ.2545 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ.2546 ซึ่งแรงงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานจ้างเหมาจากบริษัทภายนอกหรือเรียกว่าช่วงหลังจากใช้ outsource ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้แก่

1. ข้อมูลต้นทุนค่าแรงงานทางตรง (Direct labor cost) เป็นหนึ่งในต้นทุนมาตรฐานของสินค้าสำเร็จรูป 1 หน่วย ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายแรงงานในการผลิต ที่ติดไปกับสินค้า 1 หน่วย เช่น ค่าแรงทั้งหมดในการผลิตมันฝรั่งทอด จำนวน 1 ลัง คัดจากค่าแรงพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมันฝรั่งลั้งนี้ตั้งแต่การปอกเปลือก ตัดแต่งตำหนิ ผานเป็นแผ่น ทอด ปิ้งรส บรรจุลงซอง เก็บช่องลงถุง ปิดปากถุง เก็บถุงลงกล่อง

และปิดฝากล่อง เสร็จสมบูรณ์เป็นสินค้า 1 ถัง ค่าแรงที่คิดจะออกมาในรูปของ บาทต่อกิโลกรัม เนื่องจากมีสินค้าหลากหลายรสชาติและขนาดบรรจุ จึงต้องคำนวณ ให้กลับเป็นหน่วยเดียวกัน

2. ข้อมูลปริมาณผลผลิตที่เสียหายระหว่างการผลิต (wastage) หมายถึง ผลผลิตที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้ (out of specification) เช่น เสียระหว่างการขึ้นรูป เสียระหว่างทอดหรืออบ เพราะมีความชื้นมากหรือน้อยเกินไป เสียระหว่างการปรุงรส หรือเสียระหว่างการบรรจุ เช่น ซองแตกหรือรั่ว เป็นต้น คิดเป็นร้อยละของปริมาณผลผลิตทั้งหมด
3. ข้อมูลจำนวนฟิล์มเสีย หมายถึง จำนวนบรรจุภัณฑ์ ที่ชำรุดเสียหายไม่ได้ตามมาตรฐาน เนื่องจากขนมอบเคี้ยวต้องบรรจุลงซองปิดสนิทป้องกันการผ่านเข้า-ออกของความชื้นและอากาศเพื่อรักษาความสดใหม่ของผลิตภัณฑ์ ถ้ามีจำนวนซองเสียมากปริมาณผลผลิตที่เสียหายระหว่างผลิตจะมีมากขึ้นด้วย จำนวนฟิล์มเสียถูกนำมาพิจารณาในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากฟิล์มเป็นวัตถุดิบทางตรง (direct material) ที่มีต้นทุนสูงเป็นอันดับ 2 รองจากมันฝรั่ง จำนวนซองเสียคิดเป็นร้อยละของจำนวนซองที่ผลิตทั้งหมด
4. ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกกักไว้ในระหว่างกระบวนการผลิต โดยแผนกควบคุมคุณภาพ (rejected product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่คุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากแผนกควบคุมคุณภาพ ซึ่งมักจะเกิดจากตำหนิเล็กน้อยบนซอง เช่น รอยขีด สีเลอะ บนซองห่อขนม เป็นต้น สินค้าพวกนี้จะถูกกักไว้ที่ฝ่ายผลิต และไม่ได้รับอนุญาตให้ผ่านไปถึงคลังสินค้าสำเร็จรูป คิดเป็นร้อยละของจำนวนผลผลิตทั้งหมด
5. ข้อมูลจำนวนข้อร้องเรียนจากผู้บริโภค (consumer complaint) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีตำหนิที่ผู้บริโภค ร้องเรียน มาทางผู้ขายส่งหรือติดต่อมายัง บริษัท โดยตรง เช่น ซองแบน เนื่องจาก สมในซองน้อยหรือ รั่ว รวมถึง ซองที่มีขนมน้อยกว่าปกติหรือไม่มีขนมในซอง หน่วยที่วัดจะคิดเป็นจำนวนซอง/ 1 ถังของที่ผลิต