

### บทที่ 3

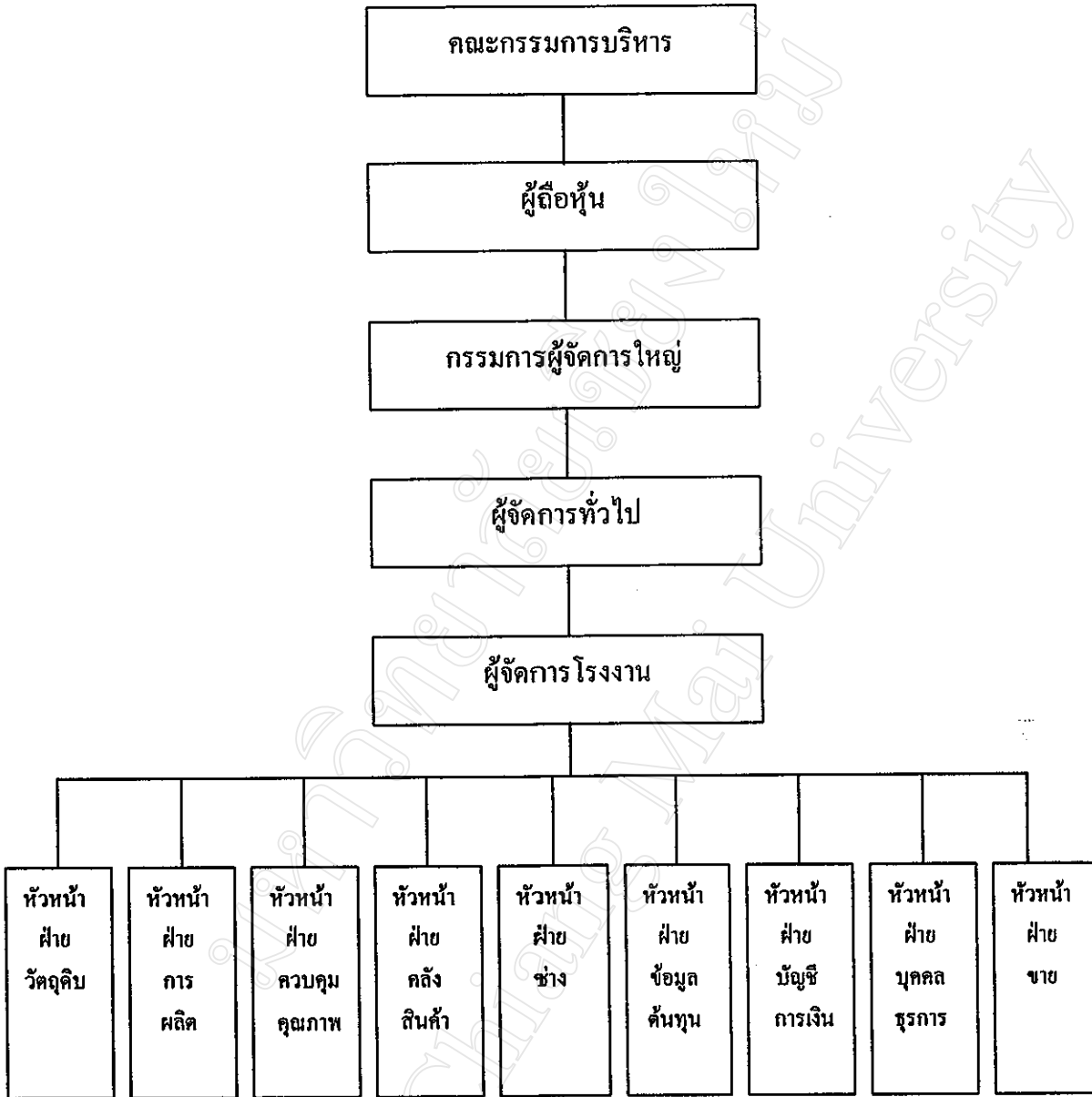
## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด

### 3.1 ความเป็นมาและการจัดองค์กร

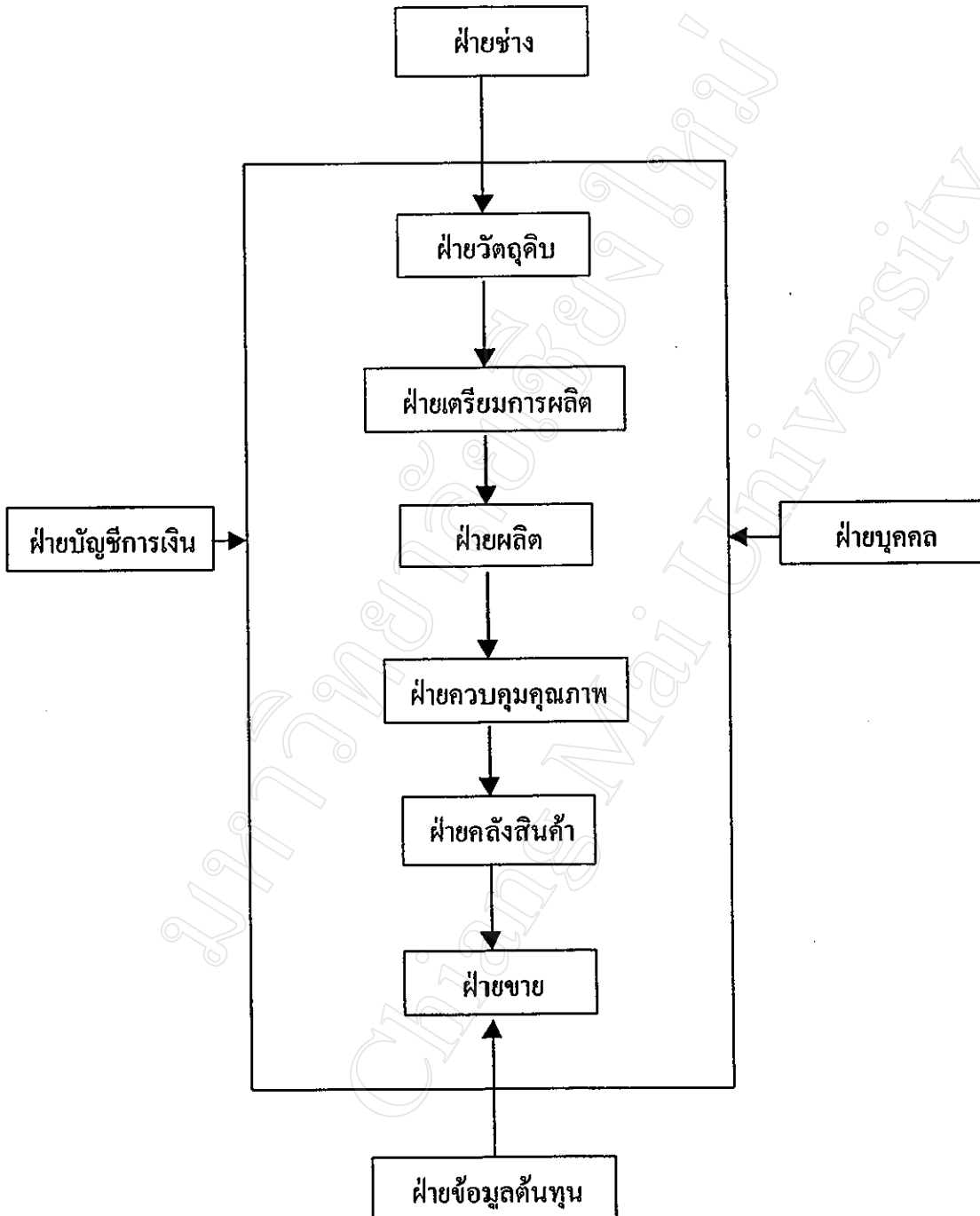
บริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด มีสถานที่ตั้งเลขที่ 323 หมู่ 1 ถ. สันป่าตอง - ลำพูน ต. หนองตอง อ. หางดง จ. เชียงใหม่ 54340 โทรศัพท์ (053) 464034 - 6, โทรสาร (053) 464037 ก่อตั้งโดยคุณสุรินทร์ ตั้งสุทธิธรรม และคณะ ซึ่งมีความคิดเห็นร่วมกันว่าจะแก้ปัญหาการนำเข้าของผลไม้ที่มีอยู่ในฤดูกาล เพื่อเปลี่ยนกลับมาเป็นรายได้ในรูปตัวเงินได้อย่างไร การก่อตั้งอยู่ในรูปบริษัทที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2531 มีทุนจดทะเบียนเริ่มต้นมาจากแหล่งเงินทุนภายในบริษัทจำนวน 3 ล้านบาท ต่อมาได้มีการเพิ่มทุนเป็น 5 ล้านบาท และ 45 ล้านบาท ตามลำดับ

บริษัทได้เริ่มดำเนินการผลิต เมื่อ พ.ศ. 2532 ภายใต้วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรที่มีผลผลิตออกมาพร้อม ๆ กัน เป็นจำนวนมาก ซึ่งเสี่ยงต่อการนำเข้าและเผชิญราคาผลผลิตต่ำ และภายใต้ประสบการณ์และความชำนาญที่หลากหลายของบรรดาผู้ถือหุ้น จึงได้มีการทำการผลิตโดยเน้นการส่งออกเป็นสำคัญ ซึ่งผลของการดำเนินงานดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการสร้างงานในชนบท และมีผลผลิตในรูปของอาหารกระป๋องที่ได้มีการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างการยอมรับของตลาดภายใต้การกำหนดนโยบายหลาย ๆ ด้าน เช่น การผลิต การตลาด เป็นต้น

บริษัทได้นำการจัดโครงสร้างขององค์กรในรูปของโครงสร้างตามแบบอำนาจหน้าที่ (Functional Structure) คือเน้นโครงสร้างผลิตภัณฑ์ (Product Structure) โดยมีการแบ่งสายงานภายในเป็นแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่งาน ผู้บริหารมีการจัดสรรอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนตามลำดับชั้น (Hierarchy of Authority) จากระดับสูงไปยังระดับกลางและระดับล่างตามลำดับ มีการถ่ายทอดคำสั่งไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยมีการประสานงานกันระหว่างทุกฝ่ายเพื่อให้งานออกมาสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้จำนวนพนักงานประจำที่ปฏิบัติงาน รวม 168 คน



ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)



ภาพที่ 2 แผนภูมิการทำงานขององค์กร

### 3.2 การประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร (Current Situation)

#### 3.2.1 การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicator)

##### 3.2.1.1 ส่วนครองตลาด (Market Share)

กิจกรรมของบริษัท คือ การที่ผลิตสินค้าประเภทพืชผักและผลไม้กระป๋อง โดย 80% ของสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด จะส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เช่น ในแถบเอเชียจำหน่ายในประเทศจีน ญี่ปุ่น มาเลเซีย และได้หวัน ส่วนในแถบยุโรป จะเน้นการจำหน่ายในประเทศเดนมาร์กเป็นหลัก และยังรวมไปถึงประเทศสหรัฐอเมริกา

ในอัตราส่วน 80% ของสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดนั้น สามารถคิดเป็นส่วนครองตลาดในตลาดโลกไม่ถึง 1% (รายงานประจำปี บริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด, 2543) แต่ส่วนแบ่งน้อยก็สามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้ เพราะสินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ และในขณะเดียวกันผู้บริโภคก็ให้การตอบรับสินค้าของบริษัทเป็นอย่างดี แม้บริษัทเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แต่เพราะความสามารถก้าวเข้ามาเป็นธุรกิจหนึ่งในตลาดโลกได้ และปัจจุบันยังมีแนวโน้มที่จะขยายส่วนครองตลาดโลกได้มากขึ้นเรื่อย ๆ

สำหรับในส่วนอีก 20% ของสินค้าที่ผลิตได้นั้น ได้มีการจำหน่ายในตลาดภายในประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ใน 10% แรก บริษัทจะมีโบรกเกอร์ทำหน้าที่รับสินค้าจาก โรงงานโดยตรงและนำไปจำหน่ายให้กับร้านค้า ร้านอาหาร และภัตตาคารที่รับจัดงานเลี้ยง และอีก 10% ที่เหลือจะส่งไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่บริษัทรับผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ โดยติดตราชื่อของลูกค้า เช่น Malee เป็นต้น คิดเป็น 3% (รายงานประจำปี บริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด, 2543) ของส่วนครองตลาดภายในประเทศ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

##### 3.2.1.2 ยอดขาย (Sales)

ยอดขายระหว่างปี 2541 – 2542 ของบริษัทมีอัตราที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในปี 2541 มียอดขายมูลค่า 146,112,332.14 บาท ในปี 2542 มียอดขายมูลค่า 195,153,948.18 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2541 จำนวน 49,041,616.04 บาท และในปี 2543 มียอดขายมูลค่า 105,071,094 บาท ลดลงจากปี 2541 จำนวน 41,041,238.10 บาท

การเจริญเติบโตของยอดขาย ของบริษัทมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เพราะสาเหตุมาจากบริษัทมีการเพิ่มกำลังการผลิต รวมทั้งสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะยอดขายลำไย

และสินค้าที่ป้องกัน อีกทั้งบริษัทได้รับผลประโยชน์จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่มีค่าเพิ่มสูงขึ้น

### 3.2.2 กลยุทธ์ของบริษัท (Strategic)

#### 3.2.2.1 ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลักของบริษัท คือ ธุรกิจผลิตและแปรรูปพืชผักผลไม้ที่ป้องกัน โดยมุ่งเน้นการส่งออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมภายในประเทศ เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูงและต้นทุนต่ำ ส่งเสริมและสร้างงาน เพื่อกระจายรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บริษัท

#### 3.2.2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives)

- วัตถุประสงค์ระดับบริษัท (Corporate Objectives)

เพิ่มกำไรสุทธิ 10% ในปี 2543

- วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ (Business Objectives)

ระดับธุรกิจพืชผัก

เพิ่มกำไรสุทธิ 10% ในปี 2543

ระดับธุรกิจผลไม้

เพิ่มกำไรสุทธิ 15% ในปี 2543

- วัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ (Functional Objectives)

ฝ่ายการผลิต

จำกัดอัตราการเกิดของเสียไม่ให้เกิน 5% ในปี 2543

ฝ่ายการตลาด

เพิ่มยอดขาย 10% ในปี 2543

ฝ่ายการเงิน

เพิ่มอัตราการหมุนของลูกหนี้ 10% ในปี 2543

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ฝึกอบรมพนักงาน และบุคลากรให้มีความชำนาญให้สอดคล้องกับ

ฝ่ายผลิต ในปี 2543

## ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

เพิ่มปริมาณการตรวจสอบคุณภาพสินค้า 10% ในปี 2543

### 3.2.2.3 กลยุทธ์ (Strategies)

- กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์คงที่แบบไม่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นทางด้านค่าครองชีพที่สูงขึ้นกระทบเป็นลูกโซ่ทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัทเพิ่มตามมา แต่ในด้านการลดค่าเงินบาทที่เกิดขึ้นกลับส่งผลในด้านดีต่อบริษัท ทำให้บริษัทได้กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนทดแทนในส่วนของค่าใช้จ่าย

บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดน้อยเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน แต่ในด้านผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีและถือได้ว่าอยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังเจริญเติบโต ความต้องการเงินลงทุนสูง เพื่อขยายกิจการและเพื่อสร้างธุรกิจให้เข้มแข็งภายในหน่วยธุรกิจเดียวกัน พร้อมทั้งวางรากฐานในการขยายการลงทุนในอนาคต

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจพืชผัก

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)

หากเปรียบเทียบในด้านต้นทุนกับบริษัทอื่นที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน บริษัทจะมีความโดดเด่นในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยเกิดจากปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งวัตถุดิบ

บริษัทมีแหล่งวัตถุดิบส่วนใหญ่ในเขตภาคเหนือ ทำให้วัตถุดิบมีราคาถูก เหตุมาจากการที่บริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่ง อีกทั้งบริษัทยังได้นำเข้าวัตถุดิบที่มีคุณภาพทั้งสดและใหม่จึงถือเป็นข้อได้เปรียบมากกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่นอกพื้นที่วัตถุดิบ

2. ค่าแรงงาน

บริษัทสามารถหาแหล่งแรงงานได้ภายในท้องถิ่น ซึ่งมีพื้นที่อยู่ใกล้ที่ตั้งโรงงาน บริษัทจึงไม่เสียค่าใช้จ่ายในด้านที่พักของพนักงาน ในด้านอัตราค่าจ้างบริษัทได้มีข้อตกลงเรื่องค่าแรงงานให้เป็นที่พึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ที่ไม่ทำให้กระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบ และบริษัทมีกล้าพันธุ์และเมล็ดพันธุ์พืช เช่น เมล็ดข้าวโพด มอบให้แก่เกษตรกรของบริษัทเพาะปลูกบนที่ดินของบริษัทเอง นอกจากนี้บริษัทยังรับซื้อวัตถุดิบที่โรงงานโดยตรง เพราะสถานที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบ ทำให้บริษัทมีต้นทุนในการผลิตสินค้าต่ำเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันในภาค

อื่น ๆ ทั้งด้านการขนส่งและกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันที่ไม่สามารถลดต้นทุนการเพาะปลูกแบบ  
ครบวงจร

ทั้ง 2 ปัจจัยที่กล่าวมานี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สามารถช่วยให้บริษัทสามารถ  
ลดต้นทุนจำนวนมาก และยังมีเหตุผลมาสนับสนุนที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ บริษัทได้มีการรับสั่งทำ  
สินค้าตามสเปคที่ลูกค้ากำหนดมา ด้วยเหตุที่บริษัทมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ จึงทำให้บริษัทอื่น เช่น  
Malee สั่งซื้อสินค้าจากบริษัทหลายชนิดด้วยกัน

- กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งต้นทุน (Cost Focus)

บริษัทใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมุ่งที่ตลาดเฉพาะในบางกลุ่ม  
หรือตลาดในบางพื้นที่ คือ จะมุ่งเฉพาะลูกค้าคนไทยและกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งมีฐานะระดับ  
ปานกลางขึ้นไปที่มีความต้องการบริโภคสินค้าบางประเภทจำพวกขนุนอ่อน เห็ดเผาะ เช่น ประเทศ  
สหรัฐอเมริกา ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งในตลาดต่างประเทศนั้นไม่สามารถทำการผลิตเองได้ ทั้งบริษัท  
คู่แข่งในประเทศไทยก็แทบจะไม่มีการผลิตสินค้าประเภทนี้เลย เพราะไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบได้  
จึงทำให้สินค้าประเภทนี้ของบริษัทสามารถจำหน่ายได้ดี และสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้  
อย่างทั่วถึง

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจผลไม้และผัก

ตัวอย่างผลไม้ที่ทำให้บริษัทก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และสร้าง  
กำไรให้บริษัทได้มากที่สุด คือ ผลไม้ประเภทลำไย และลิ้นจี่ เพราะทางบริษัทตั้งอยู่ในแหล่งของ  
วัตถุดิบทำให้ได้วัตถุดิบในสภาพที่สด และราคาถูก เนื่องจากลดค่าขนส่ง อีกทั้งยังมีสภาพที่ดีกว่า  
คู่แข่ง

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

- กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies)

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เพิ่มความหลากหลายของขนาด สี กลิ่น รส รูปแบบ รูปลักษณะในการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ต้องมีการผลิต สินค้าให้หลากหลายทั้งขนาด สี กลิ่น รส รูปแบบ และรูปลักษณะ เพื่อให้สามารถเจาะกลุ่มผู้บริโภคได้ เช่น สินค้าพืชผักประเภทเห็ดเหาะที่มีการปรับปรุงสินค้าให้เป็นไปตามวัฒนธรรมการบริโภคของแต่ละประเทศ เช่น กลุ่มผู้บริโภคประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีรูปแบบและรูปลักษณะที่แตกต่าง รวมถึงการแต่งสี กลิ่น รส ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มผู้บริโภคประเทศญี่ปุ่น

- กลยุทธ์ราคา การตั้งราคาการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมพืชผักและผลไม้ค่อนข้างสูง การจะสามารถดำเนินธุรกิจต้องมีการควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำและมีคุณภาพมากที่สุด เมื่อบริษัทสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตจะตั้งราคาสินค้าให้ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งได้ถือเป็นข้อได้เปรียบ

- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายการขายผ่านตัวแทน นายหน้าด้วยเหตุผลที่บริษัทยังไม่ชำนาญในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่ายในพื้นที่ประเทศต่าง ๆ ประกอบกับการที่บริษัทไม่มีการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ในสินค้าของตนเอง จึงต้องอาศัยคนกลางในการจำหน่ายสินค้าในตลาดต่างประเทศเป็นสำคัญ

- กลยุทธ์การผลิต (Production Strategies)

- กลยุทธ์การเลือกที่ตั้งโรงงาน บริษัทมีการเลือกที่ตั้งโรงงานให้ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ เพื่อเป็นการประหยัด ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนที่ใช้ในการผลิตเป็นการสร้างข้อได้เปรียบ

- สาธารณูปโภคต่าง ๆ บริษัทมีสาธารณูปโภคที่เอื้ออำนวยต่อระบบการผลิตอย่างครบครัน เช่น การไฟฟ้า – การประปา การคมนาคม ตลอดจนการโทรคมนาคมที่สะดวกสบาย รวมถึงบ่อบำบัดน้ำเสียที่ทำให้สภาพแวดล้อมของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ดี ส่งผลดีต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

- กลยุทธ์การวางแผนโรงงาน บริษัทวางแผนตามเครื่องจักรที่ใช้ในขั้นตอนการผลิต ซึ่งเป็นการประหยัด พื้นที่โรงงาน ประหยัดเวลาแรงงานในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าจากขั้นตอนการผลิตที่ต่อเนื่อง ไม่ต้องเสียเวลาในการรอในแผนกใดแผนกหนึ่ง



- กลยุทธ์การตรวจสอบคุณภาพ บริษัทจะทำการตรวจสอบแบบสุ่มตัวอย่างสินค้ามาตรวจสอบคุณภาพ โดยบริษัทมีฝ่าย ควบคุมคุณภาพสินค้า เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- กลยุทธ์การผลิตแบบทันเวลา  
การที่บริษัทได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องทำการผลิตให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภคเพื่อเป็นการรักษากลุ่มผู้บริโภคและสร้างทัศนคติที่ดีต่อบริษัท

- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategies)

- กลยุทธ์การจัดการเงินลงทุน โดยการก่อกำหนดระยะยาว  
จากการที่บริษัทจัดอยู่ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงทำให้แหล่งเงินทุนระยะยาวที่บริษัทจะสามารถจัดหาได้มีไม่มากนัก แต่แหล่งเงินทุนระยะยาวที่บริษัท จัดหาได้ในขณะนี้และมีความคล่องตัวที่สุด คือการนำอสังหาริมทรัพย์เข้าจำนองกับสถาบันการเงิน เพื่อสามารถนำเงินทุนมาหมุนเวียนในบริษัท

- กลยุทธ์การบริหารลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพ

โดยการควบคุมระยะเวลาในการชำระหนี้ และควบคุมคุณภาพของลูกหนี้เพื่อลดจำนวนหนี้สูญ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทรักษาสภาพคล่องทางการเงินได้ดี

- กลยุทธ์การเงินสำหรับการค้าในธุรกิจระหว่างประเทศ

เลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit : L/C) บริษัทเห็นว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำธุรกิจระหว่างประเทศ คือ การได้รับชำระหนี้ทันทีที่บริษัททำการส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้า จึงทำให้บริษัทเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ เลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit : L/C) ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวกและปลอดภัย โดยธนาคารที่เปิด L/C ทำหน้าที่เป็นผู้รับรองความเสี่ยงแทน

- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา : (R&D Strategies)

- กลยุทธ์การสุ่มตัวอย่าง

บริษัทได้ทำการควบคุมคุณภาพของสินค้า โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างจากสินค้าที่บริษัททำการผลิตได้ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนด

- กลยุทธ์การคิดค้น วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่

บริษัทได้มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา

- กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Strategies)

● หน่วยจัดหางาน

บริษัทมีการมอบหมายให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ในการติดต่อและจัดหาตัวแทน เพื่อประสานงานระหว่างพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงานในบริษัทโดยบริษัทไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในระหว่างการประกาศรับสมัครพนักงาน

● การสรรหาจากภายนอกองค์กร

บุคลากรที่ทำงานภายในองค์กรมาจากการประกาศรับสมัครงานทั้งสิ้น ซึ่งบริษัทได้มีการรับสมัครพนักงาน โดยกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน

● กลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรม

◆ การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล

▲ การฝึกอบรมการสอนงาน

บริษัทจะมีการฝึกอบรมให้เป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีมาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ โดยส่วนมากจะให้การอบรมกับพนักงานชั่วคราวที่จะเข้ามาทำงานในช่วงที่มีผลิตผลทางการเกษตรมาก (High Season)

▲ เทคนิคการฝึกอบรม (Train on the Job)

กำหนดให้พนักงานใหม่ทดลองทำงานในสถานการณ์จริง ซึ่งหากมีการเสียหายในตัวของสินค้าจะไม่มีผลลดของเงินเดือนหรือสวัสดิการภายในระยะเวลา 3 เดือน

● กลยุทธ์การคัดเลือก

มีการพิจารณาในด้านความรู้และความสามารถของบุคคลในการทำงาน เพราะบริษัทต้องการบุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานภายในให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นการยกระดับความเป็นสากลให้กับบริษัทมากขึ้น

- กลยุทธ์การกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ

- ◆ จ่ายเป็นเงินสด

บริษัทมีการจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำตามอัตราที่กฎหมายกำหนดในส่วนของพนักงานประจำ และหากเป็นพนักงานชั่วคราวจะมีการจ่ายค่าจ้างตามที่ได้ทำการตกลงกันได้

- ▲ สวัสดิการให้ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน

ในช่วงที่บริษัทมีการผลิตพืชผักและผลไม้ตามฤดูกาล จะไม่อนุมัติให้พนักงานมีการขาดงาน แต่หลังจากนอกฤดูกาลไม่ว่าจะเป็นการลาป่วย ลากิจ หรือลาพักร้อน จะต้องมีการขออนุญาตก่อน หากเป็นการลาป่วยจะลาได้ตามใบรับรองแพทย์ การลากิจได้ไม่เกิน 3 วัน และคนงานรายวันลาได้ติดต่อกันไม่เกิน 15 วัน

- ▲ สวัสดิการอื่นๆ

บริษัทมีการให้สวัสดิการ โดยการให้ชุดทำงานจำนวน 2 ชุด รวมทั้งของใช้ที่จำเป็นในการทำงาน เช่น ถุงมือยาง หมวก และรองเท้า เป็นต้น

- กลยุทธ์การธำรงรักษา

- ◆ การส่งเสริมสุขภาพจิต

- ▲ จัดให้มีกิจกรรมบันเทิงพักผ่อนให้พนักงานร่วมกันสังสรรค์กันตามโอกาส อาทิเช่น มีการจัดงานรื่นเริงในวันขึ้นปีใหม่ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น

- ▲ การส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างความพอใจในงานด้านความปลอดภัย อาทิเช่น มีการควบคุมดูแลเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ มีที่บำบัดน้ำเสียเพื่อควบคุมมลพิษภายในบริเวณโรงงาน

### 3.2.2.4 นโยบาย (Policies)

- นโยบายระดับบริษัท (Corporate Policies)

บริษัทได้ตระหนักถึงการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และความปลอดภัย โดยมีการบริหารงานที่เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้บริโภค

- นโยบายระดับธุรกิจ (Business Policies)

- ธุรกิจระดับพืชผัก

มุ่งพัฒนาสินค้าประเภทพืชผักให้มีความเป็นเอกลักษณ์ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำ

- ธุรกิจระดับผลไม้

สร้างจุดเด่นในตัวสินค้า เพื่อเจาะกลุ่มตลาดตามฤดูกาล และควบคุมต้นทุนวัตถุดิบบางส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการ

- นโยบายระดับหน้าที่ (Functional Policies)

- ฝ่ายการผลิต

เพิ่มกำลังการผลิตและลดอัตราของเสีย

- ฝ่ายการเงิน

บริหารและควบคุมการเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ฝ่ายการตลาด

มุ่งตอบสนองความต้องการของตลาด

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

จัดให้มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### 3.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Planning)

#### 3.2.3.1 กำหนดภารกิจ

ภารกิจของบริษัท คือ การทุ่มเทพลังกาย พลังใจ พลังความคิด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นแก่องค์กร โดยได้มีการค้นคว้าและวิจัยรูปแบบสินค้าอาหารกระป๋องใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งยังขยายตลาดในนาม NFC ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพ มุ่งทำกำไรและขยายฐานการผลิต เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์อาหารกระป๋องที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม เพื่อก้าวไปสู่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ สร้างสรรผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค โดยมีต้นทุนต่ำ คุณภาพสูงและทันต่อความต้องการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ยกระดับคุณภาพพัฒนามาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### 3.2.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายระดับบริษัท

##### 3.2.3.2.1 วัตถุประสงค์ระดับบริษัท (Corporate Objectives)

เพิ่มกำไรสุทธิ 15% ในปี พ.ศ. 2544

### 3.2.3.2.2 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

ในปี พ.ศ. 2543 บริษัทใช้กลยุทธ์คงที่แบบไม่เปลี่ยนแปลง สาเหตุมาจากบริษัทได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้อำนาจการซื้อของผู้บริโภคในประเทศลดลง และในปี พ.ศ. 2544 เป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น บริษัทจึงเล็งเห็นว่า กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในปัจจุบัน เพราะบริษัทดำเนินกิจการพืชผักผลไม้กระป๋อง และสินค้าหลากหลายชนิด ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ดังนั้น ในกระบวนการผลิตที่มีส่วนเกี่ยวพันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อาจใช้เทคโนโลยีร่วมกันในบางส่วนและใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน รวมถึงแนวทางการบริหารที่คล้ายคลึงกันด้วย

### 3.2.3.2.3 นโยบายระดับบริษัท (Corporate Policies)

บริษัทมุ่งดำเนินการผลิตสินค้าที่เปี่ยมด้วยคุณภาพและความหลากหลายในตัวผลิตภัณฑ์ โดยมีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อเพิ่มทางเลือกและเป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

### 3.2.3.3 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายระดับธุรกิจ

#### 3.2.3.3.1 วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ (Business Objectives)

- วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจพืชผัก  
เพิ่มกำไรสุทธิ 15% ในปี พ.ศ. 2544
- วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจผลไม้  
เพิ่มกำไรสุทธิ 20% ในปี พ.ศ. 2544

#### 3.2.3.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจพืชผัก
  - กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ทำการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านแรงงานให้อยู่ในระดับคงที่ เพื่อสามารถกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการเงินให้มีแบบแผนเพื่อเป็นพื้นฐานในการคำนวณค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนให้ประหยัดที่สุด ภายใต้อะไรก็ตามที่มีคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้บริษัทมีการกำหนดเพดานขั้นต่ำของราคารับซื้อพืชผัก และกำหนดไม่ให้ราคารับซื้ออยู่ในระดับสูงเกินไป

- กลยุทธ์การสร้างความสะดวกต่าง

บริษัทมุ่งจัดหาสินค้าใหม่ ๆ เกี่ยวกับพืชผัก เพื่อป้องกันเข้าสู่ตลาดพืชผักกระป๋องแปรรูป และมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ทั้งรูปแบบและรูปลักษณ์ โดยอาจมีการใส่สีผสมอาหาร เพื่อให้สินค้ามีสีสันสวยงาม แปลกใหม่ การทำตลาดให้

แปลกใหม่ สีสันสดใส มุ่งขยายผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในตลาดผู้บริโภคให้มากขึ้น รวมถึงการสร้าง ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์พืชผักที่ทำการส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศ โดยเน้นความแปลกใหม่ใน หลาย ๆ ด้าน เหมือนกับสินค้าที่จำหน่ายในตลาดภายในประเทศ

- กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งต้นทุน

จากการที่สินค้าบางชนิดของบริษัทมีความโดดเด่น และเป็น ที่ต้องการของตลาดสูง เช่น ขนุนอ่อน เห็ดเผาะ ข้าวโพดฝักอ่อน และเห็ดแชมปิญอง เป็นต้น สังเกต ได้จากบางช่วงที่บริษัทผลิตสินค้าออกมาได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด บริษัทจึงมีการ หาทางออกโดยใช้วิธีควบคุมจำนวนของเสียระหว่างการผลิตให้เกิดน้อยที่สุดคู่กับการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายการผลิตที่ต่ำลง ทำให้บริษัทสามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคา เดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในปริมาณผลผลิตที่มากขึ้นกว่าเดิมได้

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจผลไม้

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

บริษัทมีแนวโน้มในการขยายกำลังการผลิตให้มากขึ้นเพื่อให้ ทัน ผลิตผลทางการเกษตรในแต่ละปี เพื่อลดของเสียในกระบวนการผลิตให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด และเป็น การประหยัดต้นทุนวัตถุดิบที่ต้องเสียเปล่าโดยการใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่า ซึ่งเป็นการลดต้นทุน การผลิตผลไม้ได้ดี เนื่องจากผลไม้มักเกิดการเน่าเสียง่าย การประหยัดต้นทุนโดยวิธีนี้ส่งผลให้ บริษัทมีต้นทุนการผลิตต่ำ โดยที่บริษัทมีข้อดีในด้านการประหยัดค่าขนส่ง ค่าเมล็ดพันธุ์พืช ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเป็นฐานก่อนแล้ว จะยังส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนต่ำกว่าที่ผ่านมา และบริษัท สามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้เหนือกว่าคู่แข่ง

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

บริษัทได้มีแนวโน้มที่จะจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในด้านผลไม้ นอกจากผลไม้แปรรูปบรรจุกระป๋องแล้วก็จะจัดทำในรูปแบบอื่นๆ เช่น การอบแห้ง ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็จะทำการคิดค้นรูปแบบของผลไม้อบแห้งในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการหั่น หรือการ นำไปบรรจุภาชนะที่มีรูปทรงแปลกใหม่ เช่น ขวดแก้วในรูปแบบและสีสันที่แตกต่าง รวมถึงตัว ผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้บริโภคสามารถมองเห็นสีสันและรูปทรงสะดุดตา หรืออาจเป็นการบรรจุหีบห่อด้วย กระดาษที่สีสันสวยงาม

### 3.2.3.3.3 นโยบายระดับธุรกิจ (Business Policies)

- นโยบายระดับธุรกิจพืชผัก

รักษาคุณภาพและเอกลักษณ์ของสินค้า รวมถึงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสินค้าใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

- นโยบายระดับธุรกิจผลไม้

สร้างลักษณะเด่นของสินค้า ให้เกิดความแตกต่างเป็นที่สนใจแก่ผู้บริโภค มุ่งควบคุมต้นทุนในกระบวนการผลิต เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ก่อเกิดผลกำไร โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนดไว้

### 3.2.3.4 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายระดับหน้าที่

#### ด้านการตลาด (Marketing)

- วัตถุประสงค์ด้านการตลาด (Marketing Objectives)

เพิ่มยอดขาย 15% ในปี พ.ศ. 2544

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategies)

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์โดยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่มุ่งในตลาดเดิม

เนื่องจากสินค้าในตลาดเดิมของบริษัทในปัจจุบันมีการแข่งขันกันในระดับสูง ประกอบกับการที่บริษัทมีนโยบายในการคิดค้นสินค้าใหม่ ๆ โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนา อีกทั้งสินค้าที่เสนอออกไปก็ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี และไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดผู้บริโภค บริษัทจึงมุ่งคิดค้นสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังคงเกิดขึ้นอย่างไม่สิ้นสุดของผู้บริโภคในตลาดเดิม และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง

- กลยุทธ์เพิ่มความหลากหลายของขนาด สี กลิ่น รูปแบบ รูปลักษณ์

ภายในอุตสาหกรรมของพืชผักและผลไม้แปรรูปชนิดเดียวกัน ส่วนมากจะมีรูปแบบของสินค้าที่มีรูปลักษณ์ภายในคล้ายคลึงกัน แต่สิ่งที่จะสามารถดึงดูดผู้บริโภคเพื่อให้เลือกซื้อสินค้าได้คือ ความหลากหลายของสินค้า บริษัทจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระป๋องและบรรจุภัณฑ์ โดยการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยการสุ่มสำรวจ และพัฒนารูปแบบเกี่ยวกับตัวสินค้า เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น

- กลยุทธ์ราคา

การที่บริษัทมีต้นทุนในการผลิตต่ำในหลายๆ ด้าน เช่น ต้นทุนวัตถุดิบต่ำ ค่าจ้างแรงงานต่ำ รวมถึงการที่บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลงได้ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่บริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ทำให้บริษัทสร้างผลตอบแทนในรูปของกำไรได้มาก บริษัทจึงเน้นที่จะดำรงจุดเด่นด้านนี้ต่อไป โดยมีการใช้เม็ดเงินลงทุนของตนเองควบคู่ไปกับการมีพื้นที่เพาะปลูกเป็นของตนเองให้มากขึ้นด้วย อีกทั้งยังมีการควบคุมค่าแรงงานที่ไม่แน่นอนในบางช่วงให้คงที่หรือเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนเล็กน้อยในแต่ละปี เพื่อที่จะจัดสรรค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบกับการตั้งราคาสินค้าของบริษัท

- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทมีการจำหน่ายสินค้าโดยการจำหน่ายผ่านตัวแทน ทำให้บริษัทไม่ต้องหาตลาดเองถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาและทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การที่บริษัทจะทำยอดขายให้เพิ่มมากขึ้นนั้น บริษัทควรมีการเพิ่มเปอร์เซ็นต์ของผลตอบแทนให้กับตัวแทนจำหน่ายของบริษัท เพื่อเป็นการจูงใจให้ตัวแทนเร่งทำการขยายตลาดให้กับบริษัทเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น

- กลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์

● การออกร้าน การจัดแสดงสินค้า

การที่บริษัทมีการจัดแสดงสินค้า และมีการออกร้านในงานต่าง ๆ นั้น เป็นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของบริษัทในทางหนึ่ง ซึ่งถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าการโฆษณาและประชาสัมพันธ์วิธีอื่น ซึ่งเสนอขายสินค้าให้กับบุคคลทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ในวงกว้าง

● การโฆษณาผ่านสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ ฯลฯ

จากการที่บริษัทสามารถทำยอดขายในแต่ละปีได้จำนวนมาก ก่อให้เกิดกำไรในระดับสูง บริษัทจึงเพิ่มแผนกโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการแนะนำสินค้าให้ผู้บริโภคภายในประเทศรู้จักสินค้าของบริษัทมากขึ้น โดยผ่านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์หลายทาง เช่น การลงโฆษณาในสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

- กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

● การขายคู่กับสินค้าตัวอื่น

นอกจากการที่บริษัทได้จัดทำ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ การเพิ่มยอดขายของบริษัทอาจทำได้อีกหลายวิธี เช่น บริษัทอาจทำการจำหน่ายสินค้า



ประเภทผลไม่กระทบป้องกันควบคู่ไปกับการสมนาคุณงานชมในรูปแบบสวยงาม เพื่อเป็นการชักจูงให้ลูกค้าสนใจในสินค้ามากขึ้น ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมการขายวิธีหนึ่ง

- การรับประกันเงินคืน

เมื่อบริษัทส่งสินค้าไปให้ผู้บริโภคหากระหว่างการขนส่งสินค้าเกิดความเสียหาย หรือสินค้าไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคทางบริษัทมีการรับประกันสินค้า โดยบริษัทยินดีจะคืนเงินให้กับผู้บริโภค

- การรับประกันสินค้า

เมื่อบริษัทส่งสินค้าไปให้ผู้บริโภคแล้ว หากระหว่างการขนส่งนั้นเกิดความเสียหาย หรือสินค้าไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ทางบริษัทมีการรับประกันสินค้า โดยบริษัทยินดีจะคืนเงินให้กับผู้บริโภค หรือมีการเปลี่ยนสินค้าใหม่ให้ และนอกจากนั้นบริษัทยังมีการรับประกันคุณภาพสินค้า โดยมีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพในการผลิตให้สม่ำเสมอในทุกหน่วยการผลิต

- นโยบายด้านการตลาด (Marketing Policies)

มีการบริหารงานโดยเน้นการปฏิบัติตามหลักการ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการตลาดเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจของบริษัทที่ตั้งไว้

#### ด้านการผลิต (Production)

- วัตถุประสงค์ด้านการผลิต (Production Objectives)

เพิ่มกำลังการผลิต 10% ในปี พ.ศ. 2544

- กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategies)

- ◆ กลยุทธ์การจัดการวัตถุดิบ

- ▲ หาแหล่งวัตถุดิบใหม่ในประเทศ

บริษัทมีการมองหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบในแหล่งเดิมเกิดการขาดแคลน ซึ่งทำให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาจากการขาดแคลนวัตถุดิบ เพราะบริษัทมีแหล่งวัตถุดิบทดแทนที่สามารถนำมาใช้ได้ในกรณีฉุกเฉิน

- ▲ กลยุทธ์การกระจายการสั่งซื้อวัตถุดิบ

บริษัทมีนโยบายการสั่งซื้อวัตถุดิบจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งหากวัตถุดิบในแหล่งใดแหล่งหนึ่งเกิดการขาดแคลน บริษัทก็สามารถหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นได้ และ

หากบริษัทมีการสั่งซื้อวัตถุดิบในหลาย ๆ แหล่ง จะทำให้บริษัทสามารถต่อรองราคากับผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ ซึ่งเป็นการประหยัดต้นทุนการผลิต โดยสามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก

- กลยุทธ์กระบวนการผลิต

- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการตรวจสอบและการทดสอบ

บริษัทได้มีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการตรวจสอบสินค้า เพื่อให้สินค้าที่ออกมาอยู่ในระดับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งการใช้คอมพิวเตอร์จะสามารถช่วยให้บริษัทประหยัดเวลาในขั้นตอนกระบวนการผลิต และได้สินค้าที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานมากกว่าการใช้แรงงานคน บริษัทจึงมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบการผลิต

บริษัทมีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบการผลิต และออกแบบรูปแบบสินค้าใหม่ ๆ เพื่อให้สินค้าของบริษัทมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น และมีการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์จะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และช่วยแก้ไขปรับเปลี่ยนงานได้โดยง่าย

- กลยุทธ์การบริหารการผลิต

- การพัฒนาศักยภาพเครื่องจักร

บริษัทควรมีการเพิ่มเครื่องจักรใหม่ๆ ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตและคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น เพราะแต่เดิมบริษัทใช้แรงงานคนควบคู่กับการใช้เครื่องจักร ซึ่งบางครั้งแรงงานคนก่อให้เกิดความเสียหายของสินค้านวมทั้งความผิดพลาดของแรงงานคนที่ส่งผลให้เกิดของเสียเกินปกติในขั้นตอนการผลิต แต่หากบริษัทมีการเพิ่มเครื่องจักรที่ทันสมัยจะทำให้เวลาในการผลิตลดลง เช่น ขจัดปัญหาความล่าช้าในการผลิต ลดการเกิดของเสียของสินค้า และการลดจำนวนเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยการผลิตต่างๆ เป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ด้วย

- นโยบายด้านการผลิต (Production Policies)

พัฒนาศักยภาพให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้นและผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เพิ่มกำลังการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายฐานการตลาด ซึ่งเป็นการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง

### ด้านการเงิน (Financial)

- วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Objectives)

เพิ่มอัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ 15% ในปี พ.ศ. 2544

■ กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategies)

- กลยุทธ์การบริหารลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพ

เนื่องจากบริษัทมีลูกหนี้เป็นจำนวนมากและมีกำหนดระยะเวลาในการชำระหนี้ยาวนานเกินไป ทำให้สินทรัพย์ในส่วนของลูกค้าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นหากบริษัทมีการกำหนดระยะเวลาในการชำระหนี้ให้สั้นลง จะทำให้อัตรการหมุนเวียนของลูกค้ามีอัตรการหมุนเวียนที่เร็วขึ้น ส่งผลให้ลูกหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

- กลยุทธ์การจัดการเงินทุนระยะยาวจากแหล่งภายนอก

บริษัทมีการขยายการลงทุน โดยการหาผู้ร่วมทุนเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานทางการเงินที่ดี และเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บริษัทในอนาคต

- กลยุทธ์การสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการเงิน

หากบริษัทขอความช่วยเหลือในเรื่องของการแนะนำในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานของภาครัฐ หรือจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น ทางด้านเงินสนับสนุน SMEs หรือ จากด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ หรือจะให้เงินกู้ที่ให้ระยะเวลาปลอดดอกเบี้ย ซึ่งถือเป็นการช่วยเหลือในส่วนหนึ่งของรัฐบาล ส่งผลให้บริษัทสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาแผนการดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบันได้ ทั้งยังสามารถลดการรับภาวะความเสี่ยงในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยที่ไม่แน่นอนลงได้ ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทได้รับจากภาครัฐและสถาบันการเงิน

- กลยุทธ์การเงินสำหรับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

สำหรับทางด้านการชำระเงินระหว่างประเทศ ทางบริษัทยังคงเลือกใช้วิธี

Letter of Credit หรือ L/C เป็นส่วนใหญ่ เพราะวิธีนี้เป็นวิธีที่ปลอดภัยและมีความเสี่ยงในการเก็บหนี้น้อยที่สุด เป็นการผลัดภาระให้กับธนาคาร

■ นโยบายด้านการเงิน (Financial Policies)

มุ่งบริหารเงินสดและลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการเร่งรัดการเก็บหนี้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความมั่นคงให้แก่บริษัท

ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource)

■ วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล (Human Resource Objectives)

ลดความล่าช้าในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน 5%

- กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Strategies)

- กลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรม

ตัวอย่าง หากบริษัทมีการรับพนักงาน 10 คน จะจัดทำการฝึกอบรมครั้งที่ 1 ถือเป็น 25% สมมติว่ามีพนักงานที่ไม่เข้าใจงานในกระบวนการทำงาน 5 คน บริษัทก็จะทำการฝึกอบรมให้อีกครั้ง ถือเป็น การฝึกอบรมไปแล้ว 50% และถ้ามีพนักงานยังไม่สามารถทำความเข้าใจได้อีก 3 คน บริษัทก็จะให้โอกาสเข้าทำการฝึกอบรมอีกครั้ง เป็นครั้งที่ 3 ถือเป็น 75% และถ้ายังมีผู้ที่ไม่เข้าใจอีก 2 คน ก็จะให้ฝึกอบรมเป็นครั้งสุดท้าย และถือว่าเป็นการฝึกอบรมครบ 100% หากยังมีพนักงานที่เหลือยังไม่สามารถทำงานได้ตามที่บริษัทต้องการ ก็จะไม่สามารถรับเข้ามาทำงานในบริษัทได้

- กลยุทธ์การกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ

- จ่ายในรูปแบบตำแหน่งงาน

ในการจ่ายอัตราค่าแรงงาน บริษัทจะจ่ายค่าจ้างตามตำแหน่งงาน ซึ่งหากบุคคลใดที่ทำหน้าที่บริหารงานในระดับสูงก็จะได้รับเงินเดือนสูง บุคคลใดที่ทำหน้าที่บริหารงานระดับกลางและระดับล่างก็จะได้รับเงินเดือนตอบแทนตามตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้น บริษัทจึงมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพมากขึ้น

- จ่ายตามปริมาณงานที่ทำได้

ในการจ่ายอัตราค่าจ้างแรงงานของบริษัทที่ผ่านมา บริษัทประสบปัญหาการจ่ายค่าแรงงานไม่คุ้มกับปริมาณงานที่ทำได้ จึงแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการจ่ายค่าแรงงานตามปริมาณงานที่ทำได้ วิธีนี้จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง และลดปัญหาการจ่ายค่าแรงไม่คุ้มกับปริมาณงานที่ทำ

- นโยบายการบริหารงานบุคคล

มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน จัดสรรงานที่เหมาะสม โดยมีการประสานงานกันทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D)

#### ■ วัตถุประสงค์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Objectives)

เพิ่มปริมาณการตรวจสอบคุณภาพสินค้า 15% ในปี พ.ศ. 2544

#### ■ กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategies)

- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการตรวจสอบคุณภาพสินค้า

เพื่อช่วยในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการตรวจสอบ ลดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานและทำให้ต้นทุนการผลิต

- การส่งบุคลากรไปศึกษายังต่างประเทศ

เป็นประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประกอบการดำเนินงาน

หรือปรับปรุงในส่วนวิจัยและพัฒนาสินค้าของบริษัท

- สร้างศูนย์ทดลองและวิจัย

ช่วยให้บริษัทได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และสามารถปรับปรุงพันธุ์วัตถุดิบ

ในการผลิตช่วยให้บริษัทมีวัตถุดิบพันธุ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพต่างจากสินค้าของบริษัทอื่น

#### ■ นโยบายด้านการวิจัยและพัฒนา

มุ่งทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าด้วยกระบวนการที่ทันสมัย ให้เกิดความ

แปลกใหม่และหลากหลาย มุ่งหวังให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่เปี่ยมด้วยคุณภาพและตรงต่อความต้องการ

จากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่นำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในการวางแผนการบริหารทางการเงิน และการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการวางแผนทำกำไร โดยการนำเอาจุดคุ้มทุน (Break Event Point) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ได้กำไรตามที่กำหนดไว้ภายใต้สภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ในอนาคต