

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจหนังสือพิมพ์ในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง ในขณะที่การขยายตัวของผู้อ่านและผู้ลงโฆษณาที่มีอัตราค่อนข้างน้อย¹ สภาพการแข่งขันที่รุนแรงคุกคามธุรกิจอย่างรอบด้านที่เกิดขึ้น เนื่องมาจากมีการพัฒนาการตลาดสื่อข่าวสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้น มีการแข่งขันจากสื่อต่าง ๆ เช่นวิทยุและโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ข่าวสารจากข่ายเน็ตเวิร์คออนไลน์จากทั่วโลกแบบเจาะลึกเฉพาะเรื่อง การแข่งขันด้านผู้เขียนที่เชี่ยวชาญมีชื่อเสียง จึงมีผลกระทบที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการเพิ่มยอดขาย และสร้างผลกำไร ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจมีความอยู่รอดและสามารถสร้างผลกำไรได้ ในปัจจุบัน จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน ซึ่งการลดต้นทุนดังกล่าวจะต้องไม่กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การลดต้นทุนด้วยการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ได้ถูกนำมาใช้โดยแพร่หลาย โดยเน้นเป้าหมายสำคัญระบุให้กระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องไม่มีของเสียจากกระบวนการผลิต ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนงานควบคุมคุณภาพ (QC) เพื่อทำหน้าที่คัดของเสียนั้นออกไปจากกระบวนการผลิต ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการทำของเสียให้เป็นของดี และไม่ต้องทิ้งต้นทุนทั้งจำนวนไปกับของเสีย² ดังนั้น กลยุทธ์การลดต้นทุนให้สามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตวิธีหนึ่งคือ Six Sigma ซึ่งใช้ข้อมูลจากข้อเท็จจริงนำแก้ปัญหาควบคู่กับการบริหารจากระดับล่างสู่ระดับบนทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดเป้าหมายการลดของสูญเสียดังกล่าวจากกระบวนการผลิตให้เท่ากับศูนย์ หรือไม่ให้เกิดของเสียเลย นั่นหมายถึง องค์กรนั้นมีการการบริหารงานอยู่ในระดับประสิทธิภาพ สูงสุด

Six Sigma ได้ที่พัฒนาขึ้นจากศาสตร์ทางด้านการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกาานกว่า 80 ปีมาแล้ว จนกระทั่งพัฒนามาเป็นการจัดการแบบญี่ปุ่น และในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ

¹ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

² สุริยะ เลิศวัฒนะพงษ์ชัย. *Six Sigma พลัสพลิกฟื้นธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545. หน้า 39

1980 ได้พัฒนาไปสู่แนวความคิด “คุณภาพโดยรวม (Total Quality)” ซึ่งในทศวรรษที่ 1980 บริษัท Motorola ได้นำวิธีการ Six Sigma มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยสามารถลดของเสีย (defect reduction) จากกระบวนการผลิตจนประสบความสำเร็จในการบริหารในทุกเรื่อง หลังจากนั้นวิธีการ Six Sigma ก็ได้ถูกเผยแพร่ไปยังบริษัทต่างๆ และได้เข้าไปมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างรวดเร็ว ผลการใช้ Six Sigma จริงๆ จึงสามารถยืนยันได้จากการเปลี่ยนแปลง และผลที่เกิดขึ้นในทางที่ดีในบริษัทต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปใช้ จนสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมากมาย³ เช่นบริษัท General Electric (GE), Allied Signal, Johnson&Johnson, AMEX และ Sony

บริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ผู้พิมพ์และโฆษณาหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ และโพสต์ทูเดย์ ได้ศึกษาส่วนของปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิต พบว่า^{3/} ต้นทุนค่ากระดาษหนังสือพิมพ์ที่ใช้ในการผลิตคิดเป็นร้อยละ 40 ของปัจจัยการผลิตทั้งหมด โดยมีปริมาณการนำเข้าสู่กระบวนการผลิตปีละ 10,000 ตัน คิดเป็นมูลค่าการใช้จ่ายสูงถึง 210 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้เป็นต้นทุนของกระดาษเสียจากการผลิตสูงถึงร้อยละ 12 หรือประมาณ 1,200 ตัน คิดเป็นต้นทุนที่สูญเสียไปประมาณปีละ 25 ล้านบาท ดังนั้น หากบริษัทสามารถลดกระดาษสูญเสียจากกระบวนการผลิตได้ทั้งจำนวน จะทำให้ต้นทุนลดลง 25 ล้านบาทซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างกำไรจะสูงขึ้น 25 ล้านบาท บริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึง การใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน โดยการบริหารคุณภาพ (Quality Management) จึงมีความสนใจที่จะนำวิธีการ Six Sigma มาทดสอบใช้เพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตของบริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เพื่อการเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันและความสามารถในการสร้างกำไรให้กับบริษัทได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการนำวิธีการ Six Sigma มาทดสอบใช้ เพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตของบริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

³ Pande, Peter S. ; Neuman, Robert P.; and Cavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way*. New York : McGraw-Hill Book Co., 2000. p.4-8.

^{3/} ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีต้นทุน บริษัท โฟสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

1.3 นิยามศัพท์

Six Sigma⁴ หมายถึง วิทยาศาสตร์ทางคุณภาพอย่างหนึ่ง ที่พยายามให้ของเสียเท่ากับ 3.4 ชิ้นต่อด้าน (Part per Million) เป็นแนวทางไปสู่ความสมบูรณ์แบบทางการผลิตและบริการ

การสูญเสียกระดาษ⁵ หมายถึง การที่กระดาษหนังสือพิมพ์เสียหายจากม้วนกระดาษหนังสือพิมพ์ จากขั้นตอนต่างๆจนถูกส่งเข้าไปใช้ในการผลิตหนังสือพิมพ์ โดยอาจมีหน่วยเป็น กิโลกรัม หรือจำนวนฉบับ ลักษณะที่เสียคือ กระดาษขาด กระดาษวินในม้วนกระดาษ กระดาษที่พิมพ์แล้วยังไม่ได้คุณภาพ กระดาษติดกับแกนกระดาษที่ไม่สามารถใช้พิมพ์ได้

Implement⁶ หมายถึง การนำระบบจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้เข้ากับกระบวนการผลิตจริง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้งานและควบคุม

การทดสอบ หมายถึงการนำระบบ Six Sigma มาใช้ โดยที่ต้องควบคุมสภาพแวดล้อมอื่นๆ ให้คงที่ ทั้งก่อนทดสอบและระหว่างทดสอบ

กระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์⁷ หมายถึงขั้นตอนการผลิตหนังสือพิมพ์ โดยเริ่มตั้งแต่การพิมพ์ การเคลื่อนย้ายกระดาษ และการแทรกหนังสือพิมพ์

กระดาษหนังสือพิมพ์⁷ หมายถึง กระดาษที่ได้จากเยื่อใยขาว ที่ผลิตแบบเชิงกล (Mechanical Pulp) และผลิตที่น้ำหนัก 45 กรัมต่อตารางเมตร โดยมีม้วนเป็นม้วนเส้นผ่าศูนย์กลาง 1 เมตร หน้ากว้าง 31 นิ้ว น้ำหนักต่อม้วน ประมาณ 450 กิโลกรัม

เครื่องพิมพ์⁷ หมายถึง เครื่องพิมพ์หนังสือพิมพ์ เป็นแบบป้อนกระดาษต่อเนื่อง และการแห้งตัวของหมึกแบบอุณหภูมิปกติ (Coldset)

GCR⁸ : Grey Component Replacement เป็นการแทนที่ของหมึกสี CYAN, MAGENTA และ YELLOW ด้วยหมึกสีดำ โดยมีผลกระทบทั้งบริเวณสีเทา (Neutral Color) และสี Tertiary

⁴ <http://www.ge.com/sixsigma/>

⁵ Thoyer, Bruno ; *Newsprint Waste Control: A Study of Leading U.S. and European Newspaper*, IFRA Special Report 1.14, Darmstadt : IFRA, 1996. P.3

⁶ Breyfogle III, Forrest W. *Implementing Six Sigma*. New York : John Wiley&Sons , 1999. P.5

⁷ ข้อมูลจากฝ่ายผลิต บริษัท โทสต์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)

⁷ เรื่องเดียวกัน

⁷ เรื่องเดียวกัน

⁸ Werfel, Manfred. Special Report 2.16, *Potentials and Restrictions of Grey Component Replacement (GCR) in Newspaper Printing*, IFRA, Darmstadt, November 1996 : P.3 - P.15

UCR⁹ : Under Color Removal เป็นการแทนที่ของหมึกสี Cyan, Magenta และ Yellow ด้วยหมึกสีดำ โดยมีผลกระทบเฉพาะบริเวณสีเทา (Neutral Tone) ไม่กระทบกับสีอื่นๆใน Tertiary Color

UCA^{9'} : Under Color Addition เป็นการชดเชยหมึกสีดำ ด้วยหมึก Cyan, Magenta และ Yellow เพื่อเพิ่มค่าความดำให้กับบริเวณ Neutral Tone

Cyan¹⁰ (C) : หมึกสีฟ้า

Magenta^{10'} (M) : หมึกสีแดง หรือม่วงแดง

Neutral tone^{9'} หมายถึง สีบริเวณที่เป็นสีเทาๆ คือเริ่มตั้งแต่ขาว, เทา ถึงดำ โดยที่ไม่มีความเป็นสีอื่นใด

Tertiary tone^{10'} หมายถึง สีที่เกิดจากสีตั้งแต่สามสีรวมกัน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงวิธีการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma มาประยุกต์ใช้เพื่อลดและควบคุมการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตหนังสือพิมพ์ของบริษัท โพลสต์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) รวมทั้งวิธีการปรับปรุงระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างกำไรของบริษัท โดยการลดต้นทุน

⁹ Werfel, Manfred. Special Report 2.16, *Potentials and Restrictions of Grey Component Replacement (GCR) in Newspaper Printing*, IFRA, Darmstadt, November 1996 : P.3 - P.15

^{9'} เรื่องเดียวกัน

¹⁰ Kang, Henry R. *Color Technology for Electronic Imaging Devices*. Washington : The International Society for Optical Engineering, 1997.

^{10'} เรื่องเดียวกัน