

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย และเพื่อศึกษาตัวชี้วัดและลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

จากการเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้แบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

4.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

4.4 ลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

4.5 ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

4.6 โมเดลความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0

#### 4.1 ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	13	61.9
หญิง	8	38.1
รวม	21	100.0
อายุ		
30 – 39 ปี	3	14.3
40 – 49 ปี	7	33.3
50 – 59 ปี	8	38.1
60 – 69 ปี	3	14.3
รวม	21	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	12	57.1
ปริญญาโท	8	38.1
ปริญญาเอก	1	4.8
รวม	21	100.0
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
5 ปี – 14 ปี	10	47.6
15 ปี – 24 ปี	8	38.1
25 ปี – 34 ปี	2	9.5
35 ปี – 44 ปี	1	4.8
รวม	21	100.0

## 4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้สกัดสาระสำคัญของข้อมูล (Extract) แปลความหมาย (Interpreted) จัดโครงสร้างเนื้อหา (Structure) วิเคราะห์ใจความสำคัญ (Key Theme) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 21 ท่าน โดยกำหนดรหัสเป็น FA ถึง FU แทนการระบุชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSFs)	รหัส
การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	C1
การศึกษาและการฝึกอบรม	C2
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	C3
ทีมงานดำเนินงาน	C4
แผนธุรกิจและวิสัยทัศน์	C5
เงินทุน	C6
การสนับสนุนจากภาครัฐ	C7
ความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ	C8

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย มีทั้งหมด 8 ปัจจัย โดยกำหนดรหัสเป็น C1 ถึง C8 ประกอบด้วย

**การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (C1)** ความมุ่งมั่นและความเต็มใจของผู้บริหารระดับสูงเพื่อมอบทรัพยากรและอำนาจที่จำเป็น ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 โดยผู้ให้ข้อมูลต่างเห็นพ้องว่าผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมีส่วนสนับสนุนและเกี่ยวข้องในทุกๆ ขั้นตอน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่คุณ FO กล่าวไว้

“...ผู้บริหารสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ ไม่ว่าจะ เป็น ประธานฯ กรรมการ ผู้จัดการทั่วไป เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ท่านจะสนับสนุนตลอด จะมีการประชุม มีการวางแผนเป็น

Step หรือมีการแจ้งเป็น Step มีทั้งแบบที่ท่านไปหาข้อมูลมาแล้วมาคุยกับที่ประชุม หรือบางครั้งก็เรียนรู้ไปด้วยกันก็มีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็จะวางแผนไว้แล้วและบางครั้งท่านจะสอนด้วยตัวท่านเองด้วย...”

เช่นเดียวกับคุณ FG ที่กล่าวว่า

“...การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีผลทำให้บริษัทมาถึงทุกวันนี้ได้ เพราะนโยบายของเรานั้นมาจาก Top-down เรามีนโยบายว่าต้องทำอะไรก็ตามมาทดแทนแรงงานคนที่ใช้ในการทำงาน อันนี้มันแนบอยู่แล้ว และอันที่สอง ต้องยอมรับว่าการจะลงทุนอะไรทุกอย่างกระบวนการมันเป็นระบบเครื่องจักร มันเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างแพง ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังเชื่อว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงยังทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้เทคโนโลยี ดังคำให้สัมภาษณ์ที่คุณ FD กล่าวว่า

“...ท่านประธานมีความเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยคือ กุญแจแห่งความสำเร็จ เพราะจริงๆ แล้วเนี่ยะ ถ้าแก่ทุกๆ ไปอาจคิดว่าขอให้สินค้าขายได้ก็น่าจะพอแล้ว แต่ตัวท่านประธานจะต่างจากคนอื่นนิดนึงตรงที่ว่าอยากจะมีเทคโนโลยี ซึ่งมันทำให้เรามีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง แล้วขยายผลไปได้เรื่อยๆ...”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FL ที่ได้กล่าวว่า

“...ในกลุ่มของผู้บริหารจะผลักดันเรื่องอุตสาหกรรม 4.0 มาก เพราะว่ามันเป็นธุรกิจครอบครัวที่เราต้องมองในระยะยาว ดังนั้น ยังมีเทคโนโลยีเราจะได้เปรียบ คือ เรายังนำคู่แข่งเท่าไรหมันก็จะทำให้คู่แข่งตามเรายากเท่านั้น...”

ส่วนคุณ FP ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญต่อการตัดสินใจสนับสนุนของผู้บริหารไว้ได้อย่างน่าสนใจว่า

“...เวลาอุตสาหกรรมจะปรับเปลี่ยนอะไรต้องมาจากผู้บริหารอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ ก็ต้องมีอะไรที่จูงใจให้ผู้บริหารเห็นว่ามันมี Value ด้วย ภาครัฐบาลก็ต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยธรรมชาติของผู้บริหารที่เจอความเสี่ยงมาหลายรอบ ไม่ว่าจะเป็น วิฤติต้มยำกุ้ง น้ำท่วม ปัญหาการเมือง เขาก็ต้องบริหารความเสี่ยง ต้องมีการ Stock เงินทุน...”

**การศึกษาและการฝึกอบรม (C2)** การให้ความรู้ความเข้าใจแก่สมาชิกในองค์กรในเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 รวมถึงการให้ความรู้ความเข้าใจในทุกๆ เรื่องที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกใน องค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 เป็นไปได้ อย่างราบรื่นเรียบร้อย ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FB ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ของภาครัฐว่า

“...CSFs ตัวนี้แหละที่สำคัญตัวหนึ่ง ความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ต้องเริ่มมาจากภาครัฐก่อน ต้องให้ชัดว่ามันคืออะไร เพื่อที่จะทำแผนได้ถูกต้องชัดเจน จากนั้นจึงต้องส่ง ต่อให้ผู้นำไปปฏิบัติ นั่นก็คือภาคเอกชน...”

ในส่วน of ภาคเอกชนคุณ FT ได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาและการฝึกอบรมไว้ว่า

“...เราต้องปลูกฝังพนักงานก่อน เราต้องปลูกฝังพื้นฐานเกี่ยวกับความเข้าใจในยุทธศาสตร์ อุตสาหกรรมไทย 4.0 ของรัฐบาลก่อน...”

สอดคล้องกับคุณ FK ที่กล่าวว่า

“...บุคลากรของเราต้องมีศักยภาพ ต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เขาต้องเป็นบุคลากร 4.0...”

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบอีกว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เนื่องจากอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่พึ่งพา แรงงานคนเป็นหลัก (Labor Intensive) แทบทุกกระบวนการยังต้องอาศัยการควบคุมด้วยคนอยู่ ดังนั้น บริษัทต่างๆ จึงมักมีการอบรมอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FJ ที่กล่าวว่า

“...บริษัทเราให้ความสำคัญกับการอบรม ทั้งสิ่งที่เป็นงานประจำ เช่น การอบรมตั้งแต่ขับรถยก ทักษะในการเชื่อม ไปจนถึงเรื่องความปลอดภัย เรื่องคุณภาพ อะไรต่างๆ ก็มีหมด ไปจนถึงระบบมาตรฐาน ต่างๆ อย่าง ISO GMP CPFMP HACCP PLC BRC และเราค้าขายกับ Walmart เราจึงต้องทำระบบ มาตรฐานของ Walmart ด้วย...”

คุณ FM ได้กล่าวในทำนองเดียวกัน โดยเน้นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมให้พนักงานมีความ ตระหนักในเรื่องความปลอดภัยทั้งต่อตนเองและผู้บริโภค ซึ่งการตระหนักถึงความปลอดภัยถือเป็นส่วนหนึ่ง ของยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0

“...บริษัทเรามี Training plan นอกจากเรื่องการทำงานแล้ว สิ่งหนึ่งคือเรื่องความปลอดภัยของคนทำงาน และความปลอดภัยของอาหารที่เราจะส่งมอบให้ลูกค้า เนื่องจากเราเป็นอุตสาหกรรมอาหาร ดังนั้นเรื่องความปลอดภัยเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมาก...”

นอกจากนี้ เมื่อผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมเทคโนโลยีในองค์กร การฝึกอบรมนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะต้องเจรจากับผู้ขายเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการส่งต่อองค์ความรู้และพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FD ที่กล่าวว่า

“...เนื่องจากเราเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เมื่อมีการซื้อเครื่องจักรใหม่ Supplier มักจะรวมการ Train อยู่ด้วย บางครั้งเราก็จะขอให้คนของเราเดินทางไป Train ที่ประเทศเขาเลย เช่น ถ้าซื้อจากเยอรมันก็ไปเยอรมัน ซื้อจากที่ไหนก็ไปที่นั่น เขาก็ยินดี แล้วในขณะเดียวกันหากมีปัญหาที่มีทีม Service เดินทางมาช่วยเราตลอด คนของเราก็ได้เรียนรู้อีก ล่าสุดเครื่องจักรที่เราใช้มีการอัปเดต มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยให้เราเตรียมตัว ถ้าเกี่ยวข้องกับเรา เราก็ให้ทีมเราไปดูหรือส่งคนไปอบรม...”

นอกจากการฝึกอบรมในสถานประกอบการแล้ว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่า ผู้ให้ข้อมูลยังชี้ประเด็นไปที่ภาคการศึกษาของประเทศ โดยคุณ FA กล่าวว่า

“...คิดว่าเป็นเรื่องของการศึกษาด้วย สถาบันการศึกษาเองก็ต้องพยายามปรับเปลี่ยนไปในเชิงของ 4.0 ให้มากขึ้น ต้องเป็นระบบดิจิทัลมากขึ้น เวลาสอนคงไม่ได้สอนแค่ทฤษฎีในห้องเรียน แต่อาจารย์ต้องเป็นผู้ตั้งต้นแล้วให้นักศึกษาได้คิดได้ต่อยอด คือต้องออกมาในเชิงปฏิบัติที่จับต้องได้ วิธีการเรียนการสอนก็ต้องปรับไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น เหล่านี้ถือเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะออกไปอยู่ในภาคอุตสาหกรรมให้พร้อมที่จะขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทยไปสู่ 4.0...”

**การจัดการการเปลี่ยนแปลง (C3)** การใช้เครื่องมือ กระบวนการ ทักษะ และหลักการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของคน สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ไปสู่การเป็นอุตสาหกรรม 4.0 โดยเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการในการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดริเริ่มนั้น โดยคุณ FB ได้กล่าวถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ไว้ว่า

“...ในการดำเนินยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม 4.0 เพื่อทำให้อุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรม 4.0 นั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ เครื่องมือ กระบวนการที่จะรองรับสิ่งต่างๆ เช่น รองรับกระบวนการผลิตที่ออกแบบด้วยดิจิทัล รองรับระบบบริหารโลจิสติกส์ เป็นต้น...”

ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ประกอบการพยายามจัดการให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด ด้วยการใช้การประชุม การสื่อสาร และการจัดการกำลังคน เพื่อให้กระทบต่อลูกค้าหรือคู่ค้าให้น้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FP ที่กล่าวว่า

“...กับลูกค้าจะพยายามให้กระทบน้อยที่สุด ซึ่งคำสั่งซื้อจากลูกค้าจะยังคงดำเนินไปอยู่ แต่อาจจะเข้าไปบ้าง หมายความว่าเมื่อก่อนเราเคยตกลงกับลูกค้าว่าถ้าสั่งมาภายใน 1 สัปดาห์เราจัดส่งเลย พอเราจะลงเครื่องจักรใหม่เราก็จะมีการประชุมทีมว่าจะเกิดเรื่องขึ้น แล้วจะวางแผนว่าใครจะกระทบบ้าง ในส่วนของพนักงาน ด้วยองค์กรเราไม่ใหญ่มาก เราก็จะบอกตั้งแต่แรกแล้วว่าช่วงไหนที่คำสั่งซื้อจะเยอะ หรือช่วงไหนที่มีการทำอะไรใหม่ เช่น ช่วงไหนที่มี Test การผลิตอะไรใหม่ๆ ก็จะเป็นการสื่อสารทำความเข้าใจว่า ช่วงนั้นทุกคนต้องเตรียมพร้อม มีการให้ OT เตรียม Stand by วันเสาร์-อาทิตย์ อะไรอย่างนี้เป็นต้น...”

สอดคล้องกับคุณ FD ที่กล่าวว่า

“...เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดซื้อใหม่ การเปลี่ยนแปลงวิธีการวางบิลใหม่ หรือใช้โปรแกรมอะไรต่างๆ ใหม่ด้วย ก็จะมีทีมที่มาประสานสัมพันธ์ แล้วก็คอยติดตามในช่วงการเปลี่ยนผ่าน อันนี้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ Management ทั่วไป ก็จะมีทีม Change Management ที่สังกัดฝ่ายบริหารกลาง จะมี Pop-up E-Mail...”

คุณ FD ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า

“...ทีม Change Management สำคัญมากต่อองค์กรขนาดใหญ่ เพราะมันมีการเปลี่ยนแปลงมากจนถึงขนาดต้องมีทีมอย่างนี้อยู่ในองค์กร อยู่ในโครงสร้างในองค์กรเลย เพราะมันเปลี่ยนแปลงทุก BU เดี่ยวทางโน้นเปลี่ยน ประเดี๋ยวทางนี้เปลี่ยน ทุกทางก็โยนมาที่ตระกร้านี้ของ Change Management...”

ประเด็นสำคัญเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง คือ ความรู้สึกต่อต้านจากพนักงานในองค์กร ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องช่วยลดปัญหาการต่อต้านหรือความขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์กรได้ ดังคำให้สัมภาษณ์จากคุณ FH ที่กล่าวว่า

“...ปกติวันจันทร์ วันพุธ วันศุกร์ เราจะมีการประชุมกับพนักงานทั้งหมดทั้งโรงงาน เวลาจะเปลี่ยนแปลงอะไร ก็จะมีออฟเดทให้ทุกคนได้ทราบ เช่น จะมีสินค้าใหม่อะไรบ้าง แล้วจะมีการ Test การผลิตอะไร เครื่องจักรใหม่ที่จะมาลงเป็นอย่างไร เทคโนโลยีใหม่ๆ มีอะไรบ้าง จากที่ 8 ปีมาแล้วเวลาที่ เราเอาเครื่องจักรเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาลง เราไม่เคยที่จะเอาพนักงานออก คือเขาก็จะไม่มี ความกังวล เราสร้างระบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีทำให้พนักงานรู้สึกบวกมากกว่าความรู้สึกลบ ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นมันทำให้เขาทำงานง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น...”

**ทีมงานดำเนินงาน (C4)** ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการทำงานและด้านเทคนิค แผนกงาน ส่วนงาน หรือฝ่ายงาน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ถือเป็นกลุ่มคนที่เป็นจักรกลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ทีมงานดำเนินงาน คือปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 โดยคุณ FE กล่าวว่า

“...CSFs อันดับแรกเลย คือ ทีม ถึงเป็นเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ต้องใช้คนควบคุม คือ เราไม่ได้มองถึงในขั้นปัญญาประดิษฐ์ที่คิดเองอะไรเองได้ เอาแค่ว่าเป็นระบบ Automation ที่เรามีอยู่มากกว่า คือทีมของเรา จะต้องมี Skill สามารถควบคุมหรือว่าปรับปรุงกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามา Support ได้...”

สอดคล้องกับคุณ FH ซึ่งได้กล่าวว่า

“...ต้องพัฒนาทีมก่อน ตอนนี่เรา Set ทีมขึ้นมาใหม่ ทีมโรงงานของเราตอนนี้ส่วนใหญ่จะใหม่ แล้วก็เรื่องของอบรม การ Train พนักงาน ประกอบไปด้วย Leader อย่างหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ...”

ส่วนคุณ FU ได้ให้ข้อคิดที่น่าสนใจ เกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรดังนี้

“...องค์กรจะต้องมีทีมงานช่วย Support ในข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ผู้เกี่ยวข้องจะต้องพร้อมกับการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เอามาใช้ หรือแม้กระทั่งการเขียนโปรแกรม ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ แล้วถ้าเครื่องจักรมาจากต่างประเทศจะให้มันเชื่อมต่อกันได้หรือไม่ มันเป็นเรื่องปลีกย่อยที่ต้องคิด ทีมงานต้องมีความพร้อม เอามาแล้วเรียกช่างมาซ่อมเรื่อยๆ หรือเปล่า ต้อง Train จนกว่าบุคลากรจะเรียนรู้การใช้เครื่องจักร ซ่อมเครื่องจักรเบื้องต้นซึ่งไม่ยาก มีค่าบำรุงรักษา มีค่าอะไรเยอะแยะไปหมด ส่วนตลาดแรงงาน มีการแข่งขันสูง การแย่งตัว ชื้อตัว เราจะสู้



ไวมัย อีกทั้งคนสร้างเทคโนโลยีกับคนใช้เทคโนโลยีต้องพัฒนาไปด้วยกัน คือคนใช้ก็ต้องสามารถใช้ได้ และก็ต้องขยันใช้ คนใช้กับคนที่พัฒนาเครื่องจักรคนละกลุ่มกัน บุคลากรสำคัญ คนนี้แหละสำคัญ ทั้ง คนที่ใช้และคนที่ช่วยคิด...”

ทั้งนี้ผู้วิจัยยังพบว่า หลายบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารได้จัดตั้งทีมงานของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอุตสาหกรรม ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FD ที่กล่าวว่า

“...บริษัทเรามีทีมงานนวัตกรรมซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างชัดเจนอยู่ในโครงสร้างองค์กร ภารกิจของทีมก็มีอยู่คือ บริหารนโยบายแล้วก็การสร้างนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดการจัดกิจกรรม นวัตกรรม เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรม ส่วนในแง่ของเทคโนโลยี 4.0 เช่น ระบบ Automation Robot ระบบ Sensor ต่างๆ เราก็มีหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะ ซึ่งในปัจจุบันขยายใหญ่โตไม่เพียงพอที่จะเป็นหน่วยงานในบริษัทอีกต่อไป ต้องแยกออกเป็นบริษัทจดทะเบียนอีกบริษัท...”

สอดคล้องกับคุณ FF ที่กล่าวว่า

“...เรามีทีมงานเฉพาะที่ดูแลในส่วนของนวัตกรรม คือ แผนก R&D ส่วนทีมที่ดูแลในส่วน เทคโนโลยี Robot ของเรา คือ เป็นแผนกวิศวกรรม ที่เขาต้องมาเขียน software ให้กับฝ่ายผลิต อีกทั้งยังช่วยติดตั้งและซ่อมแซมด้วย...”

**แผนธุรกิจและวิสัยทัศน์ (C5)** การมองไปข้างหน้า การเตรียมการสำหรับอนาคต ภาพร่างในการดำเนินการในอนาคต แนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่อนาคตที่สมจริง น่าเชื่อถือ และน่าดึงดูดสำหรับภาคอุตสาหกรรม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดแผนพัฒนาอุตสาหกรรมที่ชัดเจน โดยคุณ FB กล่าวว่า

“...หน่วยงานเราเป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย มาตรการ แผนการพัฒนาอุตสาหกรรม ก็ต้องทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รับผิดชอบซึ่งก็อยู่ใน S-curve ให้มันเป็น Industry 4.0 ซึ่งหน่วยงานของเราดูแลอยู่ 2 อุตสาหกรรมก็คือ ด้านอาหารกับไบโอ บทบาทของหน่วยงานของที่นี่ก็คือ วางแผน พัฒนาอุตสาหกรรม ผลักดันให้มันเกิด การวางแผนก็ทำงานร่วมกับเอกชน ก็จะมี คณะกรรมการของกระทรวง ซึ่งมีผู้แทนของภาคเอกชนอยู่ในนั้นในการพิจารณา...”

เมื่อมีการจัดทำแผนที่เรียกว่า Road map เรียบร้อยแล้ว จึงส่งเข้าสู่การพิจารณาของ คณะรัฐมนตรี ซึ่งก็ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ดังที่คุณ FA ได้กล่าวว่า

“...มีการเสนอ Road map เข้าไปใน ครม. แล้ว ที่เหลืออีกก็จะเป็น Step ถัดไป...”

นอกจากนี้คุณ FB ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

“...ต้องมีการทบทวนหรือการวางแผนระบบให้ดี ในการออกแบบระบบจะต้องมีการออกแบบ ที่เรียกได้ว่าตอบสนองต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ทันที เช่น ถ้า Line การผลิตมีปัญหาเราจะต้องมี ระเบียบ มีระบบที่จะตรวจให้เจอแล้วรีบไปแก้ไขให้เร็วที่สุด เพราะฉะนั้นในการ Check ที่เป็น Industry 4.0 คือ การมีระบบเฝ้าระวัง...”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบอีกว่า ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมมีแผน ธุรกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ดัง คำให้สัมภาษณ์ของคุณ FE ที่กล่าวว่า

“...วิสัยทัศน์ของเราคือ การเป็นอันดับต้นๆ ในอาเซียน ก็คือจริงๆ เราก็ดูมาเรื่อยๆ ว่าส่วน ไหนที่เป็นคอขวดของเรา ส่วนไหนใช้ในเรื่องแรงงานค่อนข้างเยอะเราก็จะทำตัวนั้นเป็น Automation มากขึ้น เช่น ในส่วนของท้าย Line ที่ใช้คนในเรื่องของการบรรจุค่อนข้างเยอะ ก็มีมองทุกปี วางแผน เรื่อยๆ อยู่แล้ว ทุกปีก็ต้องมีการขยายสายสินค้า ผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่แล้ว...”

เช่นเดียวกับคุณ FD ที่ได้กล่าวว่า

“...วิสัยทัศน์ใหญ่ๆ เลยก็คือ การเป็นบริษัทระดับโลก ท่านประธานมองไปถึง Global Company...”

ในขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจะต้องปรับแผนธุรกิจและวิสัยทัศน์อยู่เสมอเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลง ดัง คำกล่าวของคุณ FG ที่ว่า

“...แผนธุรกิจ และวิสัยทัศน์ ก็มีเปลี่ยนแปลงบ้าง เปลี่ยนตามสถานการณ์ของลูกค้า เปลี่ยนตามการตลาด แล้วเรายังมีแผนอะไรเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตอยู่ตลอด อย่างเช่น Packaging ของสินค้าเราถูกเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ เมื่อสมัยก่อนเห็นแต่พลาสติกมากระป๋อง ตอนนี้กลับมีหูน้ำใส Retort Pouch ต่อมากลายเป็นถุงที่เป็นฝาเกลียวที่เรียกว่า Spout มันก็จะพัฒนาไปเรื่อยๆ ตอนนี้ผู้บริโภคคงได้เห็นเจลลี่ที่เป็นถุงหลอดดูดกันแล้ว เราก็พัฒนาเช่นกัน ในอนาคตอาจจะเห็นผลิตภัณฑ์ของเราในถุงหลอดดูดก็ได้ มันพัฒนาไปเรื่อยๆ...”

คุณ FI ได้เล่าถึงพัฒนาการของกระบวนการผลิต ในการนำพาบริษัทให้กลายเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ได้อย่างน่าสนใจว่า

“...เราวางแผนตลอด แต่ว่าในวันนี้กระบวนการในการทำงานเราก็ต้องเปลี่ยนเอาเทคโนโลยี 4.0 เข้ามาช่วย ไม่ต้องมีใครบอกว่าจะต้องเข้า 4.0 ในกระบวนการทางการเศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ เนี่ยบังคับว่าทุกคนต้องทำ ถ้าไม่ปรับเราก็อยู่ไม่ได้ เมื่อก่อนนี้เราใช้คนปลูก เราก็เปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรหมด รถเรามาถึงก็ตี้มๆ เองเสร็จมันขึ้นมาสายพาน แล้วคัดไซส์ ปลูกเปลือก เเจาะแกน ไม่ได้ใช้คนเลย อันนี้มันก็ 4.0 นั่นแหละ ตอนนีเรากำลังจะสร้างโรงงานใหม่อยู่โรงงานนึง ใช้คนไม่ถึง 5 คน ทั้งโรงงาน ลงทุน 40 ล้าน เพราะฉะนั้นกระบวนการทำงานเนี่ยเราต้องใช้ 4.0 คือ Application มาตอบโจทย์พวกนี้ในการวางระบบทั้งหมดที่เอาเข้ามา อีกตัวหนึ่งก็คือ พวกเครื่องจักรแต่ละขั้นตอน มีอะไรที่สามารทดแทนคนได้ เช่น การลำเลียง เมื่อก่อนนี้เราใช้สายพาน ตอนนี้มี Robot ที่สามารถเคลื่อนย้ายที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งโดยไม่ต้องใช้คน หรือจะเอาสายพานเอามาต่อให้มันเชื่อมโยงกันก็จะได้ไม่มีจุดต้องยก ตรงนี้ก็ต้องมีการทบทวนทั้งหมดเลย แล้วก็ใช้อยู่ สุดท้ายคือ บรรจุภัณฑ์ เดิมตรงนี้ใช้คนเยอะคือ ใช้คนมาจัดใส่ถุง ใส่กล่อง ตอนนีไม่ต้องแล้วก็มีเครื่องมาแยก ขึ้นใหญ่ ขึ้นเล็ก ไปลงใส่ถุงปิดเรียบร้อย กระบวนการพวกนี้ก็ต้องมาปรับก็ต้องนำมาใช้...”

นอกจากแผนการพัฒนาเทคโนโลยีในองค์กรแล้ว การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FL ที่กล่าวว่า

“...ในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีเนี่ย ถ้าการผลิตมัน Fulfill แล้ว มันดีแล้ว มันสุดแล้ว ก็ต้องมีการเริ่มพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เข้ามา เพราะจะอย่างไรให้ผลิทย่อยขึ้น จะอย่างไรให้ใช้น้อยลง จะต้องไปถึงจุดสุดก่อนจึงจะพัฒนาได้ ตอนนีก็พัฒนาในเรื่องของ R&D อยู่ตลอดเวลา เพราะว่าหยุดเมื่อไหร่เราคิดว่าคนอื่นเขาวิ่งอยู่ แล้วเราจะหยุดมันก็ไม่ได้ เราต้องพัฒนาขึ้นไปเรื่อยๆ

แล้วก็เมื่อมันถึงจังหวะ โอกาสว่าตลาดเขาเริ่มรับรู้ว่ามีสินค้านี้ เราก็สามารถไปได้เร็ว หน้าที่เราต้องพัฒนาเตรียมไว้...”

**เงินทุน (C6)** ปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0 ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งให้ผู้ให้ข้อมูลต่างเห็นพ้องตรงกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FE ที่กล่าวว่า

“...เรื่องงบลงทุนที่เราจะปรับจากสิ่งที่เราเป็นอยู่ Automation ซึ่งก็คงต้องใช้เงินในระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับว่า Automation ขนาดไหน คือจริงๆ ก็สามารถทำได้ทั้ง Line แต่ก็ต้องลงทุนเยอะ เงินก็เป็นอีก CSFs หนึ่งที่สำคัญ...”

เช่นเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านที่กล่าวไปในแนวทางเดียวกัน โดยคุณ FG กล่าวว่า

“...ต้องยอมรับว่าการจะลงทุนอะไรทุกอย่างมันเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างแพง อย่างเช่น เราจะใช้ตัว Automatic Warehouse ซึ่งเราต้องลงทุนไปมูลค่าเกือบ 300 ล้านบาท...”

สอดคล้องกับคุณ FO ที่กล่าวว่า

“...สำหรับเราเงินทุนมีความสำคัญในการ Update เทคโนโลยี เพราะครั้งหนึ่งๆ เราใช้เงินในหลัก 10-100 ล้านบาท...”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยยังพบว่า เงินทุน เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการหลายราย ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FS ที่กล่าวว่า

“...สถาบันการเงินทั้งหลาย เขาถือว่าธุรกิจประมงที่เคยบูมตอนนี้เป็นธุรกิจที่เสี่ยงไปแล้ว เสี่ยงเป็นอันดับ 2 เสี่ยงอันดับ 2 นี้หมายความว่า ถึงจะมียอดขายขึ้นมาให้เห็น ถึงจะมีความสามารถให้เห็นก็ตาม แต่เขาไม่ปล่อยกู้เพิ่มแล้ว วงเงินได้แค่นั้นก็ได้แค่นั้น นี่คือความลำบากของผู้ประกอบการอยู่ตอนนี้ เพราะว่าการหมุนเงินไม่เร็วแล้ว...”

เช่นเดียวกับคุณ FI ที่กล่าวว่า

“...เรามีนโยบายอยู่แล้ว มีแผนที่เราทำอยู่แล้ว แต่ทั้งหมดก็เรื่องการเงินที่จะเข้ามา Support ที่จะทำพวกนี้ได้ โปรแกรม เครื่องจักร อะไรพวกนี้เราต้องซื้อแทบทุกอย่าง เพราะฉะนั้นเราต้องใช้เงิน...”

และคุณ FN ได้กล่าวว่า

“...เวลาทำไรก็ต้องมีทุน Robot นี้ทุกคนก็ต้องการมี และก็ต้องมีความคุ้มค่า ปัจจุบันของเรา ก็มีใช้เพียงบางส่วน...”

**การสนับสนุนจากภาครัฐ (C7)** ความมุ่งมั่นและความเต็มใจของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างมาตรการช่วยเหลือแก่ภาคเอกชน ให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ภาคเอกชนส่วนใหญ่ต้องการและเป็นแรงจูงใจที่ดีที่ผู้ประกอบการจะตัดสินใจดำเนินการหรือไม่ดำเนินการใดๆ ดังนั้น มาตรการหรือความช่วยเหลือที่ตรงตามความต้องการของภาคเอกชนจึงเป็นสิ่งที่ภาครัฐจะต้องให้ความสนใจ ซึ่งภาครัฐก็มีมาตรการและหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ดังที่คุณ FA ได้กล่าวว่า

“...ทางด้าน Food จะมี Center Of Food Excellence หรือ COFE ซึ่ง Center เหล่านี้จะเป็นคนที่มาช่วยบูรณาการให้ความช่วยเหลือกับผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมก็เป็นคนที่ทางงบประมาณมาสนับสนุนให้ Center เหล่านี้สามารถ Implement ได้ เช่น อาจเข้าไปให้คำปรึกษาด้านเชิงลึก ในเรื่องของ Training ในเรื่องของการให้เงินทุนหมุนเวียนในการซื้อเครื่องจักร หรือเงินทุนไปลงทุนปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องจักร เพื่อไปสู่เป้าหมายแต่ละอุตสาหกรรม...”

อีกทั้งคุณ FC ได้กล่าวถึงบทบาทของสถาบันอาหารไว้ว่า

“...สถาบันอาหารทำงานอยู่ภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรม บทบาทจะอยู่กลางน้ำ งานของสถาบันอาหาร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ก็คือกึ่งๆ โรงงานประมาณนี้ ส่วนใหญ่พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานแข่งขันได้ จะแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่างไรให้กินได้ สะอาด ส่งออกได้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีนวัตกรรม เปลี่ยน Packaging บ้าง ทำสูตรหรืออาหารอะไรใหม่ๆ การเพิ่มมูลค่าอะไรทำนองนี้ เรามีวิศวกรด้านอาหาร วิศวกรเคมี เราก็จะเน้น Product กระบวนการ มาตรฐาน ระบบโรงงาน...”

ในส่วนของผู้ประกอบการได้กล่าวถึงความสำคัญของการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐไว้ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FO ที่ได้กล่าวว่า

“...หน่วยงานรัฐเองควรเข้ามาสนับสนุน หรือว่ามาตรฐานทุกอย่างเพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน คือต้องทุกฝ่าย ทุกส่วนมีความสำคัญ...”

ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านยังได้แบ่งปันประสบการณ์ที่เคยได้รับการสนับสนุนของภาครัฐ อาทิเช่น คุณ FE ที่ได้กล่าวว่า

“...การสนับสนุนทางเทคโนโลยีล่าสุด เป็นโครงการของอุตสาหกรรมจังหวัดที่เพิ่งได้รับมา เพิ่งจบโครงการไป จะเป็นเรื่องของระบบ เรื่องของระบบฐานข้อมูล เรื่องของระบบ Automation อันนี้เพิ่งได้รับงบสนับสนุนในเรื่องของที่ปรึกษาซึ่งเข้ามาดูในระบบการผลิตให้เรา เรื่องของการสูญเสีย การเพิ่มผลผลิตภาพ ซึ่งเราก็ได้แถมมูที่เราก็ไม่เคยคิดตรงนี้มาก่อน แต่ที่ปรึกษาจะชี้ในมูที่เราไม่เคยมอง เรื่องระบบฐานข้อมูลนี่ก็สำคัญจริงๆ...”

ส่วนคุณ FK ได้กล่าวว่า

“...เราเพิ่งไปประกวดผลิตภาพแรงงานเพื่อเข้าสู่ยุค 4.0 คือทางอุตสาหกรรมจังหวัดเขามีโครงการแล้วก็ไปประกวด ก็ได้รางวัลมาเขาใช้ชื่อว่า การพัฒนาผลิตภาพแรงงาน ก็คือเหมือนกับพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ก็คือเหมือนกับไปเพิ่มศักยภาพเพื่อพัฒนาฝีมือพนักงานเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานในจุดที่เขากำหนด เร็วขึ้น ลดต้นทุน อะไรประมาณนี้...”

ส่วนคุณ FL ได้สะท้อนประสบการณ์ว่า

“...ส่วนใหญ่ภาครัฐเขาจะมีในเรื่องของการให้ความรู้ แล้วก็สนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาสูตรบางอย่างที่ เราได้ร่วมโครงการบางโครงการก็โอเคเป็นเรื่องของการให้ไปสัมมนาให้ความรู้ ก็ได้ประโยชน์ แต่บางโครงการที่มาช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมก็ไม่ค่อยได้ผลเท่าไร...”

ซึ่งคล้ายกับคุณ FP ที่ได้กล่าวว่า

“...เกี่ยวกับอุตสาหกรรม 4.0 พอรัฐบาลเริ่มมีนโยบาย ก็เชิญผู้บริหารไปอบรม บางที่ได้รับความช่วยเหลือแต่ก็ไม่ตรงกับความต้องการ อย่างเช่น รัฐบาลก็มีโครงการ SME ที่ช่วยน้อง มีเงื่อนไขว่าเข้าแล้วต้องอบรมให้ครบ หรือเข้าแล้วต้องต้อนรับที่ปรึกษาตลอดโครงการ ซึ่งจริงๆ แล้วเราไม่พร้อมที่จะรับเงื่อนไขนั้น เพราะสิ่งที่ภาครัฐกำหนดไม่ได้ถามผู้ประกอบการก่อนว่าจริงๆ แล้วผู้ประกอบการสามารถทำอะไรให้เขาได้มัย ต้องการจริงๆ มัย พอมันไม่แมทกันอย่างนี้ก็เลยไม่ได้ร่วมมือ...”

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีข้อเรียกร้องต่อภาครัฐ อาทิเช่น คุณ FQ ที่กล่าวว่า

“...ก็อยากให้ภาครัฐลดภาษีนำเข้า สมัยก่อนมีลดภาษี มีโน่นมีนี่เอามาขอลดหย่อน การออกกฎหมายที่ไม่กระทบกับผู้ประกอบการ ตอนนี้นั้นมันต้องมีการส่งเสริมของภาครัฐ ก็ต้องมี Campaign อะไรออกมาช่วยผู้ประกอบการหน่อย...”

เช่นเดียวกับคุณ FS ที่กล่าวว่า

“...ตอนนี้ความช่วยเหลือของรัฐบาลที่อยากได้ก็คือ การปรับปรุงพัฒนา อยากจะให้ช่วยเหลือผู้ประกอบการ อยากให้สถาบันการเงินของรัฐบาลช่วยในแง่เงินทุน...”

ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนยังได้ฝากข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ อย่างเช่น คุณ FT ที่ได้กล่าวว่า

“...รัฐบาลควรมุ่งเน้นให้ความรู้และปลูกฝังความสำคัญของอุตสาหกรรม 4.0 กับผู้ประกอบการให้มากกว่านี้...”

สอดคล้องกับคุณ FI ที่กล่าวว่า

“...การกระจายความช่วยเหลือให้ทั่วถึง และความช่วยเหลืออื่นๆ เช่น การลดหย่อนภาษี เรื่องต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับต้นทุนของผู้ประกอบการ รัฐบาลก็ควรไปลดตรงนั้น อย่างเช่น จะเอาเครื่องจักรใหม่เข้ามาเพื่อมาเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนี่ย รัฐบาลออกกฎหมายเก็บภาษีในการนำเครื่องจักรเป็น 4.0 ได้มัย รัฐบาลก็เลยแค่ตรงที่ภาษีที่เก็บเข้าแผ่นดินเท่านั้นเอง แต่โรงงานอุตสาหกรรมจะซื้อเครื่องจักรได้ถูกลง ถ้าให้ตรงนี้ได้มันก็เป็นประโยชน์...”

**ความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ (C8)** การสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์ในลักษณะ พันธมิตรทางการค้า คู่ค้า หรือกิจการร่วมค้า เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อยกระดับการประกอบการไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ คุณ FD ได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติไว้ว่า

“...ในสมัยก่อนเราทำไส้กรอกก่อน แล้วก็พวกลูกชิ้นซึ่งเทคโนโลยีก็ไม่มี ก็ต้องไปหาเทคโนโลยี วิธีการที่จะได้เทคโนโลยีก็คือ การไป Joint Venture เพราะฉะนั้นตัวท่านประธานก็เลยไปเสาะหา และได้ไป Joint Venture กับบริษัทในอเมริกา แล้วก็เอาวิธีการทำไส้กรอกที่เป็นแบบตะวันตกเข้ามา และนี่เป็นครั้งแรกเลยที่มีการใช้นวัตกรรม นี่คือที่มาของไส้กรอกของเรา ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มันมีความ เป็นไส้กรอกตะวันตกแต่มันไม่ใช่ไส้กรอกต้นตอหรือต้นตำหรับ จริงๆ ต้นตำหรับในโลกนี้มันคือ ไส้กรอกเยอรมัน แต่ว่าอเมริกาเขาก็ถือว่าเป็นคนตะวันตกที่กินไส้กรอก เขาก็พัฒนาตัวนี้ขึ้นมาเป็นระบบ ของเขา ท่านประธานก็ไปอเมริกา ก็เลยไปเอาวิธีการที่จะได้ตรงนี้มา สรุปก็คือ วิธีการที่จะได้มาซึ่ง เทคโนโลยีที่ดีที่สุดก็คือ Joint Venture...”

คุณ FD ได้กล่าวต่อว่า

“...ยกตัวอย่างโรงงานนมของเรา วิศวกรไทยรู้ทั้งการผลิตรู้ทั้งการ Maintenance จากญี่ปุ่น ซึ่งก็ Joint Venture แล้วเราก็ซิมซัซจนวันนี้เรามั่นใจไปตั้งโรงงานตัวเอง การไปหาเทคโนโลยีมาจาก ต่างประเทศ ซึ่งตัวนี้เรียกว่าเป็นเรื่องของ Acquire Technology การไปหาอันนี้เป็นกุญแจแห่ง ความสำเร็จ การไปหาจากข้างนอกมานั้นเป็นวิธีที่เราจะเอามาต่อยอด มันเป็นวิธีที่เร็ว ที่เขาเรียกว่า Innovation Acquisition สังเกตได้จากที่ท่านประธานไป Joint Venture มา ไปซื้อกิจการมา ก็ได้ตัว นี้มาต่อยอด ถ้าเราไม่คิดอะไรมากวิธีนี้ก็ป็นวิธีที่ดี แม้ในทางธุรกิจมันจะให้ Return On Investment ที่ต่ำกว่าเพราะมันต้องใช้เวลาเยอะ แต่ป็นวิธีที่จะได้เทคโนโลยี...”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยยังพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารส่วนใหญ่ มีความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติในลักษณะคู่ค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FG ที่ได้กล่าวว่า

“...เครื่องจักรและเทคโนโลยีส่วนใหญ่มาจากต่างประเทศ อย่าง ญี่ปุ่น แต่ถ้าเราสามารถใช้ใน ประเทศได้ก็ดี แต่ต้องยอมรับนิดนึงว่าเทคโนโลยีของเรายังไปสู้กับพวกต่างชาติยังไม่ได้ บางตัวเรา สามารถทำได้แต่บางตัวเราก็ยังตามเขาไม่ทัน.”



สอดคล้องกับคุณ FI ที่กล่าวว่า

“...เทคโนโลยีการอบแห้งโดยใช้ Hydrogen คือมันดึงออกมาจาก H<sub>2</sub>O โดยไม่ใช้ความร้อน คือ ดึงเอาความชื้นมาจากตัวนี้ แต่มันก็ยังแพงอยู่ แต่เดี๋ยวซักพักคงจะถูก เทคโนโลยีของเรามาจาก ประเทศเยอรมัน ญี่ปุ่นก็มี จีนก็มี...”

เช่นเดียวกับคุณ FF ที่ได้กล่าวว่า

“...ตอนนี้เรามี Robot 47 ตัว เราจะมีแยกออกเป็น 2 แบบ ที่มันเป็นลักษณะแขนกล กับที่เป็นตัว เป็นหุ่นยนต์ใหญ่ ทุกชิ้นนี้มาจากเยอรมัน บางส่วนมาจากอเมริกา และเรายังมีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ต่างประเทศ แล้วเรามีสาขาอยู่ 9 ประเทศในแถบยุโรป ที่อเมริกาอีกที่หนึ่ง...”

#### 4.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเช่นเดียวกับหัวข้อ 4.2 ผู้วิจัยได้สกัดสาระสำคัญของข้อมูล (Extract) แปลความหมาย (Interpreted) จัดโครงสร้างเนื้อหา (Structure) วิเคราะห์ใจความสำคัญ (Key Theme) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 21 ท่าน โดยกำหนดรหัสเป็น FA ถึง FU แทนการระบุชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

ตัวชี้วัด (KPIs)	รหัส
ด้านการบริการลูกค้า	K1
ด้านการเงิน	K2
ด้านปฏิบัติการ	K3
ด้านพนักงาน	K4

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นว่า ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย มีทั้งหมด 4 ด้าน โดยกำหนดรหัสเป็น K1 ถึง K4 ประกอบด้วย

**ด้านการบริการลูกค้า (K1)** สิ่งที่บ่งชี้หรือบ่งบอกว่าองค์กรได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีเพียงใด โดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า การส่งมอบ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญสำหรับการบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 โดยคุณ FN กล่าวว่า

“...ก็ต้องตอบโจทย์ลูกค้าให้ถูกอย่างแรกเลย ถ้าเราเอาเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่ตอบโจทย์ลูกค้าก็ไม่ได้ช่วยอะไร เพราะฉะนั้นต้องย้อนกลับมามองที่ลูกค้าอย่างเดียวยังแรก และสิ่งที่เราจะทำหรือ Plan ในอนาคตว่ามันตอบโจทย์ลูกค้ามั้ย ดังนั้นหลักๆ อยู่ที่ลูกค้า เพราะฉะนั้นเทคโนโลยีก็ต้องเกี่ยวกับคุณภาพ ดีขึ้น สุขภาพลูกค้าดีขึ้น...”

คุณ FE ได้กล่าวถึงการความสำคัญของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุค 4.0 ว่า

“...เรื่องความพึงพอใจของตัวสินค้าเองก็ส่วนใหญ่ก็มาจากที่เราไปออกบู๊ท ก็สอบถามลูกค้าที่มาบู๊ท เรามากกว่า ว่าสินค้าตัวนี้ทานมานานหรือยัง ก็เป็นเกียรติที่ลูกค้ารู้จักแบรนด์ของเรา ก็จะสอบถามเขาว่าทานแล้วเป็นอย่างไร ให้เราปรับปรุงทางไหน อยากมีรสชาติอะไรเพิ่มเติมมั้ย อีกอันหนึ่งก็คือ เรื่องของการที่มีสินค้าใหม่ ซึ่งเราก็มี KPI ว่า อย่างน้อยต้องมีทุกปี ละ 1 ตัว คือในยุค 4.0 ก็เน้นนวัตกรรม การที่มี KPI อย่างนั้นมันก็เป็นการผลิตนวัตกรรมในองค์กรได้เหมือนกัน...”

สอดคล้องกับคุณ FI ที่พูดถึงความสำคัญของการพัฒนาสินค้าว่า

“...เรื่องของตัว Product ต้องคิดให้เร็วกว่าคนอื่นเขา วันนี้ต้องมีนวัตกรรมที่จะสามารถเปลี่ยนให้เร็วกว่าคนอื่น เช่น เมื่อก่อนทำน้ำสับปะรด ตอนนี้นำแล้วตาย ก็เลยหันไปทำน้ำมะพร้าว วันนี้เราทำน้ำมะพร้าวขาย แต่ทำน้ำมะพร้าวอย่างเดียวก็ไม่ได้แล้ว น้ำมะพร้าวใส่วันเข้าไปได้มัย ใส่สับปะรดเข้าไปได้มัย ต้องมีคิดตัวนี้ไว้ก่อน...”

คุณ FI ยังได้กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายเรื่องการร้องเรียนของลูกค้าว่า

“...ก็ต้องมีเป้าเรื่องการ Complain เราก็ต้องพยายามลดเรื่องของ Complain ลงไปเรื่อยๆ สาเหตุของ Complain เช่น สีไม่ได้อย่างที่คุยกันไว้ กลิ่น ขนาด ก็ต้องเจรจาตกลงมันเป็นแบบนี้ แต่ก็ต้องนั่งดูว่ามันเกิดจากอะไร ต้องมาปรับมาแก้...”

เช่นเดียวกับคุณ FP ที่กล่าวว่า

“...เรามี KPI เรื่องของ Complain ส่วนการตอบ Complain ก็มี KPI ว่าห้ามตอบช้าเกิน 1 ชม. ส่วนถ้าลูกค้ามาเคลมสินค้าอะไร ต้องคืนเขาไม่เกิน 1 วัน ลูกค้ารายใหญ่เป็น B2B ก่อนข้างซีเรียส คือเหมือนกับถ้าเขาติดต่อมาเซลล์ต้องติดต่อกลับภายใน 24 ชม. แล้วถ้าเขาสั่งซื้อสินค้าต้องออก Invoice ให้เขาได้ภายใน 1 วัน ต้อง Confirm Invoice กลับเพื่อให้ลูกค้าได้รู้ว่าเราโอเคหรืออย่างน้อยต้องส่งเป็นรายการสินค้าให้...”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยยังพบว่า การดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ยังช่วยทำให้ปัญหาเรื่องการร้องเรียนของลูกค้ามีแนวโน้มดีขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FH ที่กล่าวว่า

“...ในส่วนของ KPI เราก็มีวัด Complain จากลูกค้าไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี สำหรับประเภท Major และไม่เกิน 6 ครั้งต่อปี สำหรับ Minor ในปีที่แล้วเรามีในส่วนของ Major 1 ครั้ง และ Minor นี้ 3 ครั้ง...”

เช่นเดียวกับคุณ FQ ที่กล่าวว่า

“...เรามีมาตรฐาน BRC มาตรฐานในด้านอุตสาหกรรมอาหารเขาจะมีการตั้ง KPI ในส่วนของการเรียกคืนหรือส่งคืนต้องเป็น 0 เราก็ต้องตั้งไว้ว่าไม่ให้มี ส่วนเรื่องของการร้องเรียน ก็ให้อยู่ที่ 1 ครั้งต่อปี คือ 3 ปี ที่ผ่านมามีปีละ 1 ครั้ง KPI ก่อนหน้านี้ก็อยู่ที่ 2-3 ครั้งต่อปี...”

**ด้านการเงิน (K2)** สิ่งที่ยังชี้หรือบ่งบอกว่าองค์กรมีผลประกอบการดีเพียงใด โดยวัดจากต้นทุน ยอดขาย ผลกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน รวมทั้งตัวเลขทางการเงินอื่นๆ ขององค์กร เป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้ประกอบการเห็นพ้องตรงกันว่ามีความสำคัญต่อการวัดผลสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FE ที่กล่าวว่า

“...ในแง่ของธุรกิจโดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรม หนีไม่พ้นเรื่องการลดต้นทุน ลดความสูญเสีย เพิ่มผลกำไร อันนี้ก็เป็น KPI หลักๆ ของเราอยู่แล้ว...”

คุณ FL ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการลดต้นทุนเมื่อมีการปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรมว่า

“...การลดต้นทุนแรงงานก็ด้วย การปรับเปลี่ยนทุกครั้งเราต้องลดคน หรืออย่างน้อยก็ต้องไม่เพิ่มขึ้น เพราะถ้าคนเพิ่มขึ้นถือว่าไม่ตอบโจทย์ และการพัฒนาระบบ Retort เข้ามามันทำให้ผลิตได้เยอะขึ้น โดยใช้คนจำนวนเท่าเดิม นี่คือเทคโนโลยีที่เราเอาเข้ามา...”

เช่นเดียวกับคุณ FG ที่ได้เล่าถึงการลดต้นทุนโดยการพัฒนาเทคโนโลยีในองค์กรได้อย่างน่าสนใจว่า

“...เป็นนโยบายของทางบริษัทเลยว่าเราต้องพยายามลดต้นทุน เพราะสุดท้ายแล้ว การแข่งขันมันค่อนข้างที่จะหนัก ต้นทุนแรงงานมันก็เป็นต้นทุนตัวที่สองรองจากวัตถุดิบ เพราะฉะนั้นเราก็หาเทคโนโลยีมาใช้ เราจะวัด Payback Period อย่างเช่น ตอนซื้อเครื่องจักร Fill Weight เมื่อเทียบกับคน การ Fill Weight คนเก่งๆ จะทำได้ประมาณ 100 ถ้วยต่อนาที แต่เครื่องสามารถไปถึง 120 ถ้วย/นาที หรือมากกว่านั้น เครื่องมันค่อนข้างที่จะแน่นอนมาก ข้อดีอีกอย่างคือ เราสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนในเรื่องของแรงงานได้ เราลดคนได้อยู่ประมาณ 12 คน เครื่องจักร Fill Weight มูลค่า 2 ล้านบาท เราก็ทำ Payback Period แล้วพบว่าใช้เวลา 2 ปี ตอนนี่เราก็ใช้มา 3 ปีละ ก็ถือว่าเราก็ได้ต้นทุนนี้คืนมาแล้ว...”

คุณ FG ยังได้กล่าวต่อถึงความสำเร็จของยอดขายว่า

“...ในส่วนของยอดขายล่าสุดได้ผลดี ตอนนี้เป็นไปตามเป้าเราน่าจะถึงประมาณอยู่ใกล้ๆ เคียง 3,500 ล้าน ทั้งกลุ่มเราเนี่ยะปีที่แล้วเกือบๆ หมื่นล้าน โตขึ้นมา 10% จากปีก่อน ปีนี้ตั้งเป้า 11,000 ล้าน...”

โดยคุณ FF ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองยอดขายของบริษัทว่า

“...ในแง่ของยอดขายก็จะมีเป้าของยอดขาย ปีที่แล้วทำได้เกินเป้า เราผลิตกันแบบ 24 ชม. ผลิตกันแทบไม่ทัน จนต้องนำเข้า Robot เพิ่ม...”

**ด้านปฏิบัติการ (K3)** สิ่งที่ยังชี้หรือบ่งบอกว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานดีเพียงใด โดยวัดจากผลผลิต ประสิทธิภาพการผลิต ผลผลิต จำนวนของเสีย คุณภาพ มาตรฐาน และจำนวนนวัตกรรม นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงการเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ได้อย่างชัดเจน ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FB ที่กล่าวว่า

“...อุตสาหกรรม 4.0 มีเป้าหมายเดียวกันนี้แหละคือ การเพิ่ม Productivity และการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา...”

คุณ FF ได้กล่าวถึงเป้าหมายระดับองค์กรโดยการใช้ระบบลีนมาช่วยว่า

“...เป้าหมายระดับองค์กรของเราคือ การเพิ่มผลผลิตโดยเราใช้ระบบลีนเข้ามาช่วยด้วย เพื่อลดเวลาซ้ำซ้อนที่ต้องผลิตซ้ำๆ โดยเราตั้งเป้าไว้ที่ 87%...”

ส่วนคุณ FM ได้กล่าวถึง KPI ที่บริษัทมุ่งเน้นว่า

“...KPI ของบริษัทมุ่งในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพ เรื่องของการปรับปรุงมาตรฐานการปลอดภัยหลักๆ เลยของอุตสาหกรรมนี้ คือนั่น 1) เรื่องของความปลอดภัยของการบริโภค 2) เรื่องของคุณภาพๆ เช่น น้ำหนัก รส สี กลิ่นอะไรต่างๆ...”

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยยังพบว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อบริษัท ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณ FG ที่ได้กล่าวว่า

“...กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น เพราะว่าอย่างที่บอกเครื่องจักรมันแน่นอน และเราก็มี KPI ของแต่ละแผนก มี KPI ฝ่าย กำลังการผลิตเราเพิ่มขึ้นมาจากเดิมที่ใช้แรงงานประมาณ 20-30% แต่สิ่งที่เราได้มาแน่ๆ คือผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น...”

ส่วนคุณ FD ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของอุตสาหกรรม 4.0 ไว้ที่น่าสนใจ นั่นคือ ตัวชี้วัดในด้านการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

“...จริงๆ ตัวชี้วัดมันอยู่ในตัวยุทธศาสตร์ 4.0 อยู่ใน Project นโยบายของท่านประธานมีการผลักดันเรื่องนวัตกรรม ตัวชี้วัดก็คือ จำนวนนวัตกรรม นวัตกรรมมันเลยจุดที่จะมาถามว่าใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ เพราะว่านิยามของนวัตกรรมต้องทำเป็นธุรกิจได้ นวัตกรรม คือ R&D ที่เป็นงานวิจัยที่เป็นธุรกิจได้ มียอดขายมีกำไรเขาจึงจะเรียกว่าเป็น Innovation ทำแล้วมี Commercial จริง เป้าหมายแรกคือ จำนวนนวัตกรรม เป้าหมายที่สอง คือ คุณภาพของนวัตกรรม อันนี้เราใช้แนวทางของระบบ CEN/TS-16555 ซึ่งเป็นระบบจัดการนวัตกรรมหรือ Innovation Management System ที่ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ...”

**ด้านพนักงาน (K4)** สิ่งที่บ่งชี้หรือบ่งบอกว่าองค์กรมีการบริหารภายในองค์กรดีเพียงใด โดยวัดจากทัศนคติ การยอมรับ และความพึงพอใจของพนักงาน อีกทั้งยังวัดจากอัตราการลาออก ความสามารถของพนักงาน และผลการทดสอบความรู้ของพนักงานด้วย ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดที่มองถึงการบริหารงานภายในองค์กร เนื่องจากการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ที่ประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืน จำเป็นต้องพิจารณาผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับและความพึงพอใจของพนักงานด้วยโดยคุณ FS ได้กล่าวว่า

“...แล้วหลังจากที่ Update มาตั้งแต่ 3 ปีที่แล้วจนมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะสามารถลดจำนวนแรงงานประมาณ 15% เรายังให้ความสำคัญกับ KPI ในส่วนของ สถิติการมาทำงาน แล้วการเรียนรู้ของพนักงานจากการส่งไปอบรมแล้วการนำมาขยายผล...”

ส่วนคุณ FF ได้เล่าถึงการดูแลพนักงานของบริษัท ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจมาก โดยกล่าวว่า

“...เรามีการให้ Incentive สำหรับเป้าหมายที่ทำได้ แล้วเราก็จะมีบัตรโลตัส ให้อีกทุก 2 เดือน ตั้งแต่ 300 บาทขึ้นไปจนถึง 1,500 บาท เพราะว่าพนักงานเราจะได้ไปซื้อข้าวของ เพราะถ้าให้เป็นเงินเนี่ยะไปเล่นหวยหมด แล้วถ้าทำได้ตามเป้า 3 Period ต่อเนื่อง ก็จะได้บวกขึ้นไปอีก แล้วตอนสิ้นปีเราก็มีการประเมินผล ประกาศเกียรติคุณขึ้นชื่อติดบอร์ดให้เขา และมูลค่าบัตรโลตัสเราก็จะบวกให้ไปเรื่อยๆ พนักงานชอบมาก เป็นการสร้างแรงจูงใจและความสุขในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี...”

คุณ FF ได้กล่าวต่อไปว่า

“...เราอยากให้นักงานสามัคคีกัน ต้องจริงใจ พนักงานทุกคนต้องรักกันนะที่สำคัญเลย ต้องรักกัน  
เคารพกัน มีปัญหาช่วยกัน ช่วยกันทุกอย่าง เราเน้นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยเรามีการอบรมที่  
เรียกว่าอบรม “ใจ” ให้เขารักองค์กร มีทัศนคติที่ดีกับการทำงาน เป้าหมายคือจัดอบรมทุกปีอย่างน้อยปีละ  
1 ครั้งมันเป็นข้อกำหนดของเรา ...”

เช่นเดียวกับคุณ FN ที่ได้เล่าว่า

“...เราดูแลพนักงานแบบครอบครัว มีกันอยู่ 200 คน ก็มีพาไปกินเลี้ยงด้วยกัน ไปเที่ยวทะเล  
ด้วยกันก็เป็นสิ่งที่ทำให้คนงานสามัคคี รักกัน และมีความสุขในการทำงานไปในตัวด้วย...”

นอกจากนี้คุณ FO ยังได้เล่าถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทว่า

“...ที่นี้ Turn Over Rate ไม่สูง ส่วนใหญ่พนักงานที่นี้เป็นคนเก่าคนแก่ และเราให้โอกาสพนักงาน  
ไม่จำกัดอายุ ทุกคนส่วนใหญ่ที่ทำที่นี้ก็ Happy มาก เพราะการ Rotate งานก็ไม่สูงมาก และเนื่องจากเป็น  
One Shift ทำงานเสร็จก็กลับบ้านมีความสุขกับครอบครัว...”

#### 4.4 ลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSFs) ของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทยทั้งหมด 8 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (C1) การศึกษาและการฝึกอบรม (C2) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (C3) ทีมงานดำเนินงาน (C4) แผนธุรกิจและวิสัยทัศน์ (C5) เงินทุน (C6) การสนับสนุนจากภาครัฐ (C7) และ ความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ (C8) นำมาสร้างตารางข้อมูลการเปรียบเทียบปัจจัยทั้งหมด เพื่อนำมาสร้าง Normalized Matrix ของปัจจัยสำหรับใช้ในการคำนวณค่าต่างๆ ต่อไป ดังตารางที่ 4.4





จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (C1) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1901 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 19.01% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1

ลำดับที่ 2 ทีมงานดำเนินงาน (C4) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1686 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 16.86% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 2

ลำดับที่ 3 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (C3) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1662 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 16.62% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 3

ลำดับที่ 4 แผนธุรกิจและวิสัยทัศน์ (C5) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1616 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 16.16% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 4

ลำดับที่ 5 เงินทุน (C6) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1159 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 11.59% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 5

ลำดับที่ 6 การศึกษาและการฝึกอบรม (C2) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.0999 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 9.99% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 6

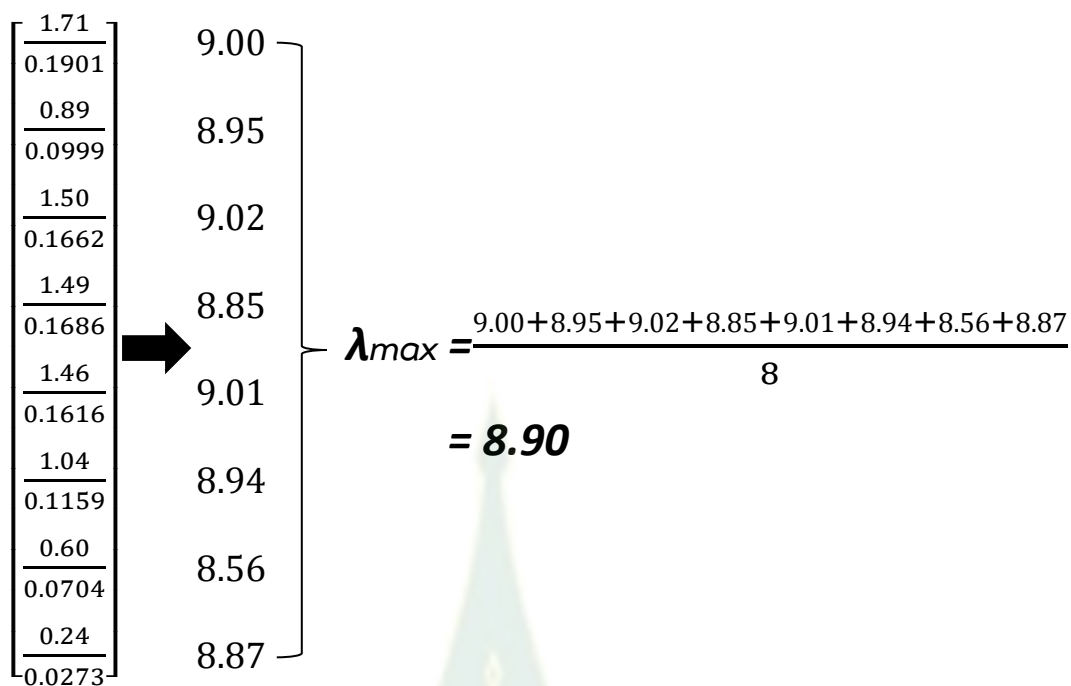
ลำดับที่ 7 การสนับสนุนจากภาครัฐ (C7) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.0704 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 7.04% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 7

ลำดับที่ 8 ความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ (C8) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.0273 หรือระดับความสำคัญของปัจจัยมีค่าเท่ากับ 2.73% เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 8

ค่าความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบปัจจัยแต่ละคู่จากค่า Maximum Eigenvalue ( $\lambda_{max}$ ) ดังภาพที่ 4.1 และภาพที่ 4.2

$$\begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & \frac{1}{2} & 2 & 2 & 2 & 4 \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 2 & 2 & 4 \\ \frac{1}{2} & 2 & 1 & 2 & 2 & \frac{1}{2} & 3 & 4 \\ 2 & 2 & \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{2} & 2 & 3 & 5 \\ \frac{1}{2} & 2 & \frac{1}{2} & 2 & 1 & 2 & 3 & 5 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 2 & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 1 & 2 & 5 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 & 6 \\ \frac{1}{4} & \frac{1}{4} & \frac{1}{4} & \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{6} & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.1901 \\ 0.0999 \\ 0.1662 \\ 0.1686 \\ 0.1616 \\ 0.1159 \\ 0.0704 \\ 0.0273 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.71 \\ 0.89 \\ 1.50 \\ 1.49 \\ 1.46 \\ 1.04 \\ 0.60 \\ 0.24 \end{bmatrix}$$

ภาพที่ 4.1 Normalized Matrix ของ CSFs คูณกับ Eigenvector



ภาพที่ 4.2 ค่า  $\lambda_{max}$  เพื่อบอกความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบ CSFs

จากภาพที่ 4.2 ค่า  $\lambda_{max} = 8.90$  โดยที่  $n = 8$  นั่นคือ  $\lambda_{max} > n$  แสดงว่าการเปรียบเทียบ  
 ปัจจัยแต่ละคู่มีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องหาค่าความสอดคล้อง (Consistency)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index: C.I.) จาก

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$= \frac{8.90 - 8}{8 - 1}$$

ดังนั้น

$$C.I. = 0.1286$$

ค่าดัชนีความสอดคล้องสุ่ม (Random Consistency Index: R.I.) จากตารางที่ 3.4 เมื่อ

ค่า  $n = 8$

ดังนั้น

$$R.I. = 1.40$$

ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: C.R.) จาก

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

$$= \frac{0.1286}{1.4}$$

ดังนั้น  $C.R. = 0.0919$

เปรียบเทียบค่า C.R. ที่คำนวณได้กับค่า C.R. มาตรฐาน เมื่อ  $n \geq 5$  จากตารางที่ 3.5 พบว่า ค่า C.R. มาตรฐาน = 0.10 แสดงว่า ค่า C.R. ที่คำนวณได้ < ค่า C.R. มาตรฐาน นั่นคือ ผู้วิจัยสามารถยอมรับความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบปัจจัยแต่ละคู่ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการเปรียบเทียบปัจจัยแต่ละคู่มีความสอดคล้องกัน

#### 4.5 ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย

##### 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทย

งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ของตัวชี้วัด (KPIs) ผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทยทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการลูกค้า (K1) ด้านการเงิน (K2) ด้านปฏิบัติการ (K3) และ ด้านพนักงาน (K4) นำมาสร้างตารางข้อมูลการเปรียบเทียบตัวชี้วัดทั้งหมด เพื่อนำมาสร้าง Normalized Matrix ของตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการคำนวณค่าต่างๆ ต่อไป ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0

KPIs	K1	K2	K3	K4
K1	1	2	3	3
K2	1/2	1	2	2
K3	1/3	1/2	1	2
K4	1/3	1/2	1/2	1
vTotal	2.17	4.00	6.50	8.00

ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารของไทยทั้ง 4 ด้าน แสดงได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0

KPIs	K1	K2	K3	K4	hTotal	Eigenvector
K1	0.46	0.50	0.46	0.38	1.80	0.4495 (1)
K2	0.23	0.25	0.31	0.25	1.04	0.2596 (2)
K3	0.15	0.13	0.15	0.25	0.68	0.1707 (3)
K4	0.15	0.13	0.08	0.13	0.48	0.1202 (4)
vTotal	1	1	1	1	4	1

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการบริการลูกค้า (K1) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.4495 หรือระดับความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าเท่ากับ 44.95% เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1

ลำดับที่ 2 ด้านการเงิน (K2) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.2596 หรือระดับความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าเท่ากับ 25.96% เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 2

ลำดับที่ 3 ด้านปฏิบัติการ (K3) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1707 หรือระดับความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าเท่ากับ 17.07% เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 3

ลำดับที่ 4 ด้านพนักงาน (K4) พบว่า มีค่า Eigenvector เท่ากับ 0.1202 หรือระดับความสำคัญของตัวชี้วัดมีค่าเท่ากับ 12.02% เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 4

ค่าความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบตัวชี้วัดแต่ละคู่จากค่า Maximum Eigenvalue ( $\lambda_{max}$ ) ดังภาพที่ 4.3 และภาพที่ 4.4

$$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & 2 & 2 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 & 2 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 2 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.4495 \\ 0.2596 \\ 0.1707 \\ 0.1202 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.84 \\ 1.07 \\ 0.69 \\ 0.49 \end{bmatrix}$$

ภาพที่ 4.3 Normalized Matrix ของ KPIs คูณกับ Eigenvector

1.84	→	4.10	}	$\lambda_{max} = \frac{4.10+4.11+4.05+4.04}{4}$ $= 4.07$
0.4495		4.11		
1.07		4.05		
0.2596		4.04		
0.69				
0.1707				
0.49				
0.1202				

ภาพที่ 4.4 ค่า  $\lambda_{max}$  เพื่อบอกความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบ KPIs

จากภาพที่ 4.4 ค่า  $\lambda_{max} = 4.07$  โดยที่  $n = 4$  นั่นคือ  $\lambda_{max} > n$  แสดงว่าการเปรียบเทียบปัจจัยแต่ละคู่มีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องหาค่าความสอดคล้อง (Consistency)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index: C.I.) จาก

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$= \frac{4.07 - 4}{4 - 1}$$

ดังนั้น

$$C.I. = 0.0233$$

ค่าดัชนีความสอดคล้องสุ่ม (Random Consistency Index: R.I.) จากตารางที่ 3.4 เมื่อค่า  $n = 4$

ดังนั้น

$$R.I. = 0.89$$

ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: C.R.) จาก

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

$$= \frac{0.0233}{0.89}$$

ดังนั้น

$$C.R. = 0.0262$$

เปรียบเทียบค่า C.R. ที่คำนวณได้กับค่า C.R. มาตรฐาน เมื่อ  $n = 4$  จากตารางที่ 3.5 พบว่าค่า C.R. มาตรฐาน = 0.08 แสดงว่า ค่า C.R. คำนวณ < ค่า C.R. มาตรฐาน นั่นคือ ผู้วิจัยสามารถยอมรับความคลาดเคลื่อนของการเปรียบเทียบตัวชี้วัดแต่ละคู่ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการเปรียบเทียบตัวชี้วัดแต่ละคู่มีความสอดคล้องกัน

#### 4.6 โมเดลความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0

จากผลการวิจัยจะเห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSFs) ของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0 มีทั้งหมด 8 ปัจจัย และตัวชี้วัด (KPIs) ผลการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0 มีทั้งหมด 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงขอเสนอโมเดลความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรม 4.0 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 โมเดลความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0