

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการประยุกต์ใช้
การประเมินแบบดุลยภาพสำหรับโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์ประเภทหลอดลามิเนต

นายณัฐ คุปตะวาทีน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2550
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND APPLICATION OF BALANCED SCORECARD
FOR LAMINATED TUBE PACKAGING MANUFACTURING

Mr.Nut Kuptawathin

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

ณัฐญ์ คุปตะวาทีน : การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการประยุกต์ใช้การประเมินแบบดุลยภาพ สำหรับโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์ประเภทหลอดลามิเนท. (FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND APPLICATION OF BALANCED SCORECARD FOR LAMINATED TUBE PACKAGING MANUFACTURING) อ.ปริกษา: ผศ. ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล , 259 หน้า.

วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีวัดสมรรถนะของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์ประเภทหลอดลามิเนท องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา มีโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1.ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา 2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามหลักการของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3.ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ 4.ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ครอบคลุมดัชนีวัดสมรรถนะในทุกมุมมองที่สำคัญและจำเป็นในการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยใช้วิธีการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษา เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1.เป้าหมาย 2.จุดแข็ง 3.จุดอ่อน 4.โอกาส 5.อุปสรรค และ 6.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือก ได้แก่ 1.Overall Low-Cost Provider Strategy 2.Broad Differentiation Strategy 3.Best-Cost Provider Strategy 4.Focused Low-Cost Strategy 5.Focused Differentiation Strategy

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตัดสินใจได้ให้น้ำหนักความสำคัญกับปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นอันดับหนึ่ง และเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับบริษัทนี้ และมีดัชนีวัดสมรรถนะ 10 ดัชนีสำหรับฝ่ายโรงงาน มีดัชนีวัดสมรรถนะ 84 ดัชนีสำหรับ 9 แผนกในฝ่ายโรงงาน

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อผู้เขียน.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4871409621 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / BALANCED SCORECARD / STRATEGIC PLANNING

NUT KUPTAWATHIN : FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND APPLICATION OF
BALANCED SCORECARD FOR LAMINATED TUBE PACKAGING MANUFACTURING

THESIS ADVISOR : ASST. PROF. BOONWA THAMPITAKKUL, Dr., 259 pp.

The aim of this thesis is to analyze the external environment and the internal environment and to formulate the business strategy for a manufacturer of laminated tube packaging. The company in the study is a laminated tube packaging factory located in Chachoengsao

The research methodology consists of : (1) studying and collecting the information from the company, (2) analyzing the external environment and the internal environment by using strategic planning concept, (3) applying the Analytic Hierarchy Process which is a decision making tool to determine the best competitive strategy by Managing Director, Deputy Managing Director and Special Project division manager, and (4) applying the Balanced Scorecard concept to determine the important key performance indices at the level of business strategy and department strategy.

The criteria for determining the best strategy consist of : 1.Objectives 2.Strengths 3.Weaknesses 4.Opportunities 5.Threats and 6.Key Success Factors. The generic competitive strategies consist of : 1.Overall Low-Cost Provider Strategy 2.Broad Differentiation Strategy 3.Best-Cost Provider Strategy 4.Focused Low-Cost Strategy 5.Focused Differentiation Strategy. The results indicate that the most important criterion for determining the best strategy is Key Success Factors and the best strategy for this company is Best-Cost Provider Strategy. After applying Balanced Scorecard, this company has 10 KPIs for factory division and 84 KPIs for 9 departments.

Department INDUSTRIAL ENGINEERING Student's signature.....

Field of study INDUSTRIAL ENGINEERING Advisor's signature.....

Academic year 2007

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่างๆ และเป็นแรงผลักดัน แรงบันดาลใจ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำ วิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ รวมทั้งได้สละเวลาตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบ ขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสงศ์ โรจนโรวรรณ และอาจารย์ อังศุมาลิน เสนจันทร์มิไชย ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ข้อคัดทาน ที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร หัวหน้าแผนกทุกท่านของ บริษัท สำหรับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวม ข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนและ กำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
3. ขอบเขตของการวิจัย.....	4
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	4
5. วิธีการดำเนินการวิจัย	5
2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. การวางแผนกลยุทธ์.....	9
2. กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์.....	16
3. การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ.....	19
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
3 การวางแผนกลยุทธ์.....	41
1. องค์กรที่ศึกษาวิจัย.....	41
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	46
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป.....	46
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน.....	60
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	67
3.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์.....	67
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค.....	68
3.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน.....	70
4. ข้อพึงพิจารณา.....	71
5. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์.....	72

	๗
บทที่	หน้า
4	74
การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์.....	74
1.รูปแบบปัญหา.....	72
2.ที่มาของข้อมูล.....	74
3.การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
5	123
การประเมินแบบดุลยภาพ.....	123
1.ขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	123
2.การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่าย.....	124
3.การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนก.....	129
6	151
รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	151
1.การจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	151
2.การกำหนดค่าเป้าหมาย.....	162
7	168
สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	168
1.สรุปการวิจัย.....	168
2.ข้อเสนอแนะ.....	174
3.งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ.....	175
รายการอ้างอิง.....	176
ภาคผนวก.....	179
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามชุดที่ 1	180
ภาคผนวก ข : แบบสอบถามชุดที่ 2	207
ภาคผนวก ค : แบบสอบถามชุดที่ 3	229
ภาคผนวก ง : ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วน ความไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรม การผู้อำนวยการ.....	235
ภาคผนวก จ : ตัวอย่างแบบฟอร์มเปล่าที่ปรับปรุง.....	240
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	259

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 2.1 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ.....	18
ตารางที่ 3.1 แสดงสรุปสมมติฐานและผลการประมาณการเศรษฐกิจปี 2550 (ณ เดือนสิงหาคม 2550).....	48
ตารางที่ 3.2 แสดงมูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์พลาสติกชนิดต่างๆ.....	54
ตารางที่ 3.3 แสดงมูลค่าการนำเข้าของผลิตภัณฑ์พลาสติกชนิดต่างๆ.....	55
ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม.....	60
ตารางที่ 3.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม.....	64
ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา.....	67
ตารางที่ 3.7 สรุปจำนวนสินค้าส่งคืนปี 2549 – 2550.....	68
ตารางที่ 3.8 แสดงผลการประเมินขององค์กรที่วิจัยเทียบกับคู่แข่ง.....	70
ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....	78
ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย.....	79
ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง.....	80
ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน.....	81
ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส.....	82
ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค.....	83
ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	84
ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์.....	85
ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจหลัก.....	86
ตารางที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์.....	87
ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่นใน การผลิตและมีความคล่องตัวสูง.....	88
ตารางที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทใน เครือสนับสนุน.....	89
ตารางที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี	90
ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต...	91
ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความได้เปรียบ เรื่องต้นทุนขาย.....	92

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร.....	93
ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนระบบตรวจติดตามการบริหารงาน.....	94
ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากตัวเลือกวัตถุประสงค์มีน้อย.....	95
ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้บริหารปัจจุบันนิยม บรรจุกู้หนี้ที่สวຍງາມ.....	96
ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น.....	97
ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ.....	98
ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากผลิตภัณฑ์จากจีน ขาดความเชื่อมั่น.....	99
ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วน การปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน.....	100
ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่.....	101
ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ.....	102
ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ	103
ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย.....	104
ตารางที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการที่เกี่ยวข้องกับ ตัวสินค้าครบวงจร.....	105
ตารางที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา.....	106
ตารางที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ระยะเวลานำต่ำ.....	107
ตารางที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการ ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ.....	108
ตารางที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย.....	109
ตารางที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง.....	110
ตารางที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน.....	111
ตารางที่ 4.35 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส.....	112

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.36 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค.....	113
ตารางที่ 4.37 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	114
ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ	
รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษ.....	115
ตารางที่ 4.39 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....	119
ตารางที่ 5.1 แสดงจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่วิจัย.....	124
ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงาน.....	128
ตารางที่ 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงาน	
ที่พัฒนาขึ้นกับแผนกต่างๆ.....	129
ตารางที่ 5.4 แสดงผลการเลือกดัชนีวัดสมรรถนะโดยกระบวนการวิเคราะห์ลำดับขั้น.....	150
ตารางที่ 6.1 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักฝ่ายโรงงาน.....	152
ตารางที่ 6.2 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกลามิเนท.....	153
ตารางที่ 6. 3 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกผ้ากรอง.....	154
ตารางที่ 6.4 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกฉีด.....	155
ตารางที่ 6.5 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกสิ่งพิมพ์.....	156
ตารางที่ 6.6 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกหล่อ.....	157
ตารางที่ 6.7 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกเครื่องสำอาง.....	158
ตารางที่ 6.8 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ส่วนแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง.....	159
ตารางที่ 6.9 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกส่งเสริมคุณภาพ.....	160
ตารางที่ 6.10 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ส่วนวางแผนการผลิต.....	161
ตารางที่ 6.11 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลักฝ่ายโรงงาน.....	163
ตารางที่ 6.12 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกลามิเนท.....	163
ตารางที่ 6.13 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกผ้ากรอง.....	164
ตารางที่ 6.14 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกฉีด.....	164
ตารางที่ 6.15 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนก สิ่งพิมพ์.....	165
ตารางที่ 6.16 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกหล่อ.....	165
ตารางที่ 6.17 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกเครื่องสำอาง.....	166
ตารางที่ 6.18 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ส่วนวางแผนวิศวกรรม.....	166
ตารางที่ 6.19 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนกส่งเสริมคุณภาพ.....	167

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 6.20 ค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ส่วนวางแผนการผลิต.....	167
ตารางที่ 7.1 แสดงดัชนีวัดสมรรถนะแบบคุณภาพขององค์กรที่วิจัย.....	173

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 1.1 แสดงสัดส่วนลูกค้า ตามปริมาณของยอดขาย.....	3
รูปที่ 1.2 แสดงสัดส่วนลูกค้าเรื่องความสามารถในการใช้กลยุทธ์ย้อนกลับ.....	3
รูปที่ 1.3 แสดงขั้นตอนการทำวิทยานิพนธ์.....	8
รูปที่ 2.1 Porter's Five-Force Model.....	10
รูปที่ 2.2 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน.....	15
รูปที่ 2.3 แสดงถึงหัวข้อของกลยุทธ์รองขององค์กร.....	16
รูปที่ 2.4 แผนภูมิระดับขั้นที่ใช้ในการตัดสินใจ.....	17
รูปที่ 2.5 มุมมองและความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน.....	22
รูปที่ 2.6 Maisel'S Balanced scorecard Model.....	27
รูปที่ 2.7 Performance Pyramid Model.....	28
รูปที่ 2.8 EP ² M Model.....	29
รูปที่ 2.9 ลำดับของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	30
รูปที่ 3.1 แสดงสัดส่วนลูกค้า ตามปริมาณของยอดขาย.....	41
รูปที่ 3.2 แสดงสัดส่วนลูกค้าเรื่องความสามารถในการใช้กลยุทธ์ย้อนกลับ.....	42
รูปที่ 3.3 แสดงสัดส่วนชนิดของผลิตภัณฑ์.....	42
รูปที่ 3.4 แสดงสัดส่วนของหลอดลามิเนทในการบรรจุผลิตภัณฑ์ต่างๆ.....	43
รูปที่ 3.5 แสดงสัดส่วนของหลอดพลาสติกในการบรรจุผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ.....	43
รูปที่ 3.6 แสดงโครงสร้างขององค์กรที่ทำการศึกษา.....	44
รูปที่ 3.7 แสดงกระบวนการผลิตขององค์กรที่ทำการศึกษา.....	45
รูปที่ 3.8 แสดงสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ.....	46
รูปที่ 3.9 แสดงสัดส่วนของประเทศคู่ค้าสำคัญ 10 อันดับต้น.....	49
รูปที่ 3.10 แสดงอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาท.....	56
รูปที่ 3.11 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก ในประเทศไทยแบ่งตามต้นทุนและความหลากหลายในผลิตภัณฑ์.....	65
รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม.....	74
รูปที่ 4.2 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์.....	75
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....	78
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย.....	79

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง.....	80
รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน.....	81
รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส.....	82
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค.....	83
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	84
รูปที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์.....	85
รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจหลัก.....	86
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์.....	87
รูปที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่น ในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง.....	88
รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทในเครือสนับสนุน	89
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี	90
รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต	91
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย	92
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร.....	93
รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนระบบตรวจติดตามการบริหารงาน	94
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากตัวเลือกวัตถุดิบมีน้อย.....	95
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้ประกอบการ ปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม.....	96
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น	97
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ.....	98
รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากผลิตภัณฑ์ จากจีนขาดความเชื่อมั่น.....	99
รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วน การรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน.....	100
รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วน การรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน.....	101

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ.....	102
รูปที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ	103
รูปที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย	104
รูปที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการ	
ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร.....	105
รูปที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา.....	106
รูปที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ระยะเวลาที่นำต่ำ.....	107
รูปที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการ	
ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ.....	108
รูปที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย.....	109
รูปที่ 4.35 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง.....	110
รูปที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน.....	111
รูปที่ 4.37 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส.....	112
รูปที่ 4.38 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค.....	113
รูปที่ 4.39 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	114
รูปที่ 4.40 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....	119
รูปที่ 4.41 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของ	
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของกรรมการผู้อำนวยการ.....	120
รูปที่ 4.42 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของ	
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของรองกรรมการผู้อำนวยการ.....	120
รูปที่ 4.43 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของ	
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของผู้จัดการโครงการพิเศษ.....	121
รูปที่ 5.1 แสดงผังการรวบรวมความคิดในแต่ละมุมมอง.....	126
รูปที่ 5.2 แผนที่ความสัมพันธ์ของฝ่ายโรงงาน.....	127
รูปที่ 5.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกลาไมเนท.....	131
รูปที่ 5.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนผ้ากรอ.....	132
รูปที่ 5.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกฉีด.....	133
รูปที่ 5.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกสิ่งพิมพ์.....	134

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 5.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกหลอด.....	135
รูปที่ 5.8 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกเครื่องสำอาง.....	136
รูปที่ 5.9 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง.....	137
รูปที่ 5.10 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกส่งเสริมคุณภาพ.....	138
รูปที่ 5.11 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกวางแผนและจัดส่ง.....	139
รูปที่ 5.12 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกลามิเนท.....	140
รูปที่ 5.13 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกฝ้ากรอง.....	141
รูปที่ 5.14 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกฉีด.....	142
รูปที่ 5.15 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกสิ่งพิมพ์.....	143
รูปที่ 5.16 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกหลอด.....	144
รูปที่ 5.17 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกเครื่องสำอาง.....	145
รูปที่ 5.18 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง.....	146
รูปที่ 5.19 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกส่งเสริมคุณภาพ.....	147
รูปที่ 5.20 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกวางแผนและจัดส่ง.....	148
รูปที่ 7.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์	170
รูปที่ 7.2 แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ของโรงงานที่วิจัย.....	172

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนำนี้จะกล่าวถึงความสำคัญและที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีการดำเนินการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และองค์ประกอบของการวิจัยเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์ประเภทหลอดลามิเนท

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1 ที่มาของปัญหา

ธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อมไปจนถึงขนาดใหญ่ การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีสังคมและการเมือง ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ด้านการบริการ ด้านการส่งมอบ และด้านต้นทุนการผลิต เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ทันต่อเวลา และในราคาที่เหมาะสม ซึ่งในการที่องค์กรจะพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และการตรวจติดตามโดยการประเมินสมรรถนะขององค์กร ว่ามีการดำเนินการในด้านต่างๆ เป็นอย่างไร มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานและปรับรูปแบบตามสถานการณ์เพื่อนำพาองค์กรสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้ง

เมื่อการแข่งขันเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และการประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดผลจากดัชนีวัดความสำเร็จที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ก็เท่ากับว่าองค์กรไม่สามารถบริหารงานและพัฒนาองค์กรได้ ในปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ มากมาย ที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยในการประเมินองค์กร เช่น การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ¹ (Benchmarking) การใช้การประเมินแบบดุลยภาพ

¹ บัญญัติราชบัณฑิต Benchmarking คือ การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ

(Balanced Scorecard) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน² (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือเข้ามาช่วยในการประเมินองค์กรนี้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

อุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์ เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจภาพรวม เพราะเป็นอุตสาหกรรมต้นทางของห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเกือบจะทั้งหมด และเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่ทุกๆอุตสาหกรรมต้องใช้บรรจุภัณฑ์ก็ว่าได้ ดังจะเห็นได้จาก ปริมาณการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มากขึ้นนั้นหมายถึงผลผลิตภาพรวมที่มากขึ้น การซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น ค่านิยมทางการตลาดที่มีความต้องการด้านการเพิ่มคุณค่า แก่สินค้าด้วยการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีความสำคัญในรูปแบบการค้ำสมัยใหม่ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของทางด้านการตลาด การขนส่ง และการยืดอายุของสินค้า อันทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์ ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

1.2 ความสำคัญของปัญหา

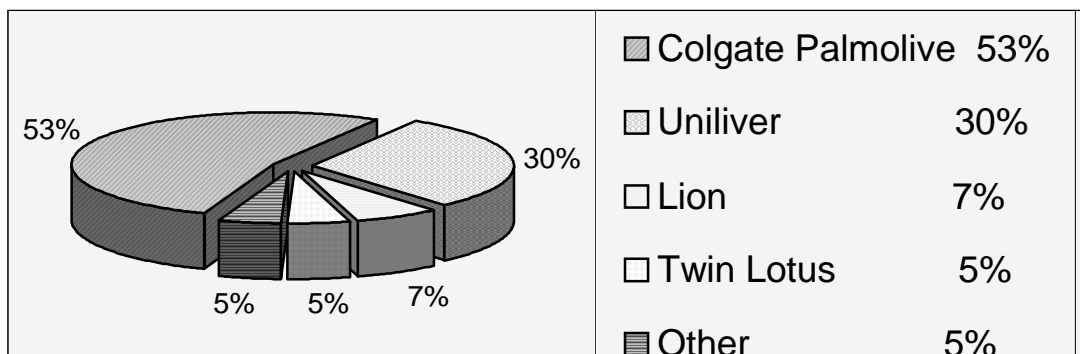
กลุ่มธุรกิจบรรจุภัณฑ์เป็นกลุ่มธุรกิจที่ไม่สามารถทำการตลาดได้ด้วยตัวเอง เพราะยอดขายขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อของอุตสาหกรรมถัดไป ไม่เหมือนกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆทั่วไป ที่ได้ตอบสนองกับลูกค้าปลายทางได้โดยตรง และยังเป็นธุรกิจที่มีลักษณะกึ่งผูกขาดและสินค้าเป็นแบบเฉพาะทาง เนื่องจากธุรกิจบรรจุภัณฑ์เป็นธุรกิจที่อยู่ในส่วนต้นทางของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคเป็นหลัก แต่ด้วยสถานการณ์ของโลกการค้าเสรีที่นับวันจะแคลงจากผลพวงของยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น การสั่งซื้อของจากทั่วทุกมุมโลกเป็นเรื่องที่ง่ายและได้ราคาที่ถูกกลง ทำให้การอยู่รอดของธุรกิจไม่ได้ถูกจำกัดแค่ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ แต่เป็นการแข่งขันกันในระดับโลก และยังมีความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเข้าสู่การแข่งขันด้วยโดยการผนวกสายโซ่อุปทานด้านต้น (Backward Strategy) มาเป็นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ใช้เอง

ธุรกิจหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ขององค์กรที่ทำการวิจัย ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 98 % ของตลาดในประเทศในส่วนหลอดลามิเนท และมีสัดส่วนการส่งออก 50 % ของยอดผลิตทั้งหมด³ โดยมีคู่แข่งที่สำคัญคือ จีน อินเดีย

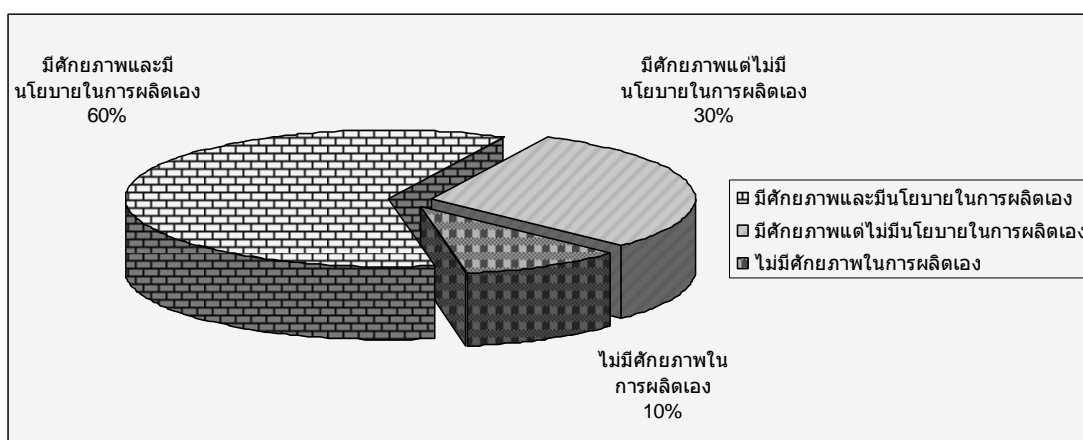
² บัญญัติราชบัณฑิต Key Performance Indicators คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

³ ที่มา : องค์กรที่วิจัย ข้อมูลในปี 2549

อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นบริษัทนานาชาติ(Multinational Company) ซึ่งมีโรงงานผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ของตัวเองในบางประเทศ



รูปที่ 1.1 แสดงสัดส่วนลูกค้า ตามปริมาณของยอดขาย



รูปที่ 1.2 แสดงสัดส่วนลูกค้าเรื่องความสามารถในการใช้กลยุทธ์ย้อนกลับ (Backward Strategy)

องค์กรที่วิจัยมีการเติบโตอย่างรวดเร็วภายในเวลา 20 ปีตั้งแต่ก่อตั้ง จากมีกำลังการผลิต 500,000 หลอดต่อเดือน เป็น 40,000,000 หลอดต่อเดือน คนงาน 70 คนเป็น 800 คน และภายในเวลา 4 ปี(ปี 2545-2549) จากมีกำลังการผลิต 20,000,000 หลอดต่อเดือน เป็น 40,000,000 หลอดต่อเดือน คนงานเพิ่มขึ้นจาก 400 คนเป็น 800 คน ถือว่าเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็วจากพื้นฐานเดิมโดยไม่ได้มีการเตรียมการล่วงหน้าที่ดี ทำให้เกิดจุดอ่อนในการบริหารจัดการองค์กรได้ไม่คล่องตัว ระบบงานเป็นไปแบบเฉพาะหน้า ไม่ได้มีการวางแผนรองรับในอนาคต ทำให้ผู้บริหารดำเนินการบริหารที่ยาก ไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอต่อการตัดสินใจ และไม่สามารถดูแลอย่างใกล้ชิดเหมือนแต่ก่อน

ในปัจจุบันได้มีการนำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร มาใช้อย่างหลากหลาย เช่น

- การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์หลอดลามีเนท
- การเป็นผู้นำด้านคุณภาพและเทคนิคการพิมพ์
- การหาบรรจุภัณฑ์แบบหลอดลามีเนทมาทดแทนหลอดพลาสติก

- การเน้นการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ
- การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูงเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง
- การลดการสูญเสียเพื่อให้มีต้นทุนต่ำสุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 เพื่อสร้างระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำการวิจัย
- 2.2 เพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์และวิธีการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำการวิจัย และมีมุมมองทุกแง่มุมตามวิธีการของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่ทำการวิจัย
- 2.3 เพื่อปรับปรุงระบบเอกสารและการจัดเก็บข้อมูลของฝ่ายโรงงานให้สอดคล้องกับดัชนีวัดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ขององค์กร

3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตครอบคลุมดังต่อไปนี้

- 3.1 ครอบคลุมถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ขององค์กรที่ทำการวิจัย
- 3.2 สร้างต้นแบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ทำการวิจัย ที่ครอบคลุมเฉพาะฝ่ายโรงงาน ซึ่งประกอบด้วยแผนกلامิเนท แผนกฝากรอบ แผนกฉีด แผนกสิ่งพิมพ์ แผนกหล่อต แผนกเครื่องสำอาง แผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง แผนกส่งเสริมคุณภาพ และแผนกวางแผนและจัดส่ง
- 3.3 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จะครอบคลุมใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับฝ่ายโรงงานและระดับแผนก
- 3.4 กำหนดให้กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ ผู้จัดการโครงการพิเศษ รวมอย่างน้อย 3 คน เป็นผู้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- 3.5 กำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ผู้จัดการโครงการพิเศษ และหัวหน้าแผนกทุกแผนก รวมอย่างน้อย 10 คน เป็นผู้ตัดสินใจเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับแต่ละแผนก

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยมีดังต่อไปนี้

- 4.1 ความอยู่รอดขององค์กรแบบยั่งยืน โดยสามารถระวังและตรวจจับอุปสรรคได้อย่างรวดเร็ว และมีระบบในการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้อย่างต่อเนื่อง
- 4.2 มีระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรที่วิจัย

4.3 มีระบบเอกสารและการจัดเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

4.4 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการตรวจวินิจฉัยองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการค้ากับคู่แข่งทั้งในและนอกประเทศ

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยมีลำดับขั้นตอนการวิจัยดังนี้

5.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรที่ทำการวิจัย

5.2 ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

5.3 เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดัชนีวัดที่มีการใช้งานในปัจจุบัน เพื่อทราบสถานภาพปัจจุบันของโรงงาน

5.4 จัดทำการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกัน ตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายถึงระดับกรรมการ ผู้อำนวยการ ในรูปแบบแบบสอบถามและการประชุมร่วม

5.5 กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของโรงงาน

5.6 ประชุมร่วมกับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้าแผนกทุกแผนก เพื่อกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องและประเมินหาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ของแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงาน โดยใช้วิธีการระดมสมอง เช่น Mind Map⁴ ร่วมกับผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) เป็นต้น

5.7 จัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงาน พร้อมทั้งมีการทบทวนร่วมกับหัวหน้าแผนก

5.8 ประเมินหาดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่เหมาะสมและกำหนดค่าเป้าหมาย

5.9 คัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะโดยใช้วิธีการลงคะแนน⁵ ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ ความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความยุ่งยากในการนำไปใช้งาน ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูล ความพร้อมของข้อมูล การก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตและการสะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นต้น จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับแต่ละแผนก โดยในการคัดเลือกจะดำเนินการร่วมกับผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ผู้จัดการโครงการพิเศษ และหัวหน้าแผนกทุกแผนก

⁴ แสดงวิธีการทำในบทที่ 5

⁵ แสดงในภาคผนวก ค.

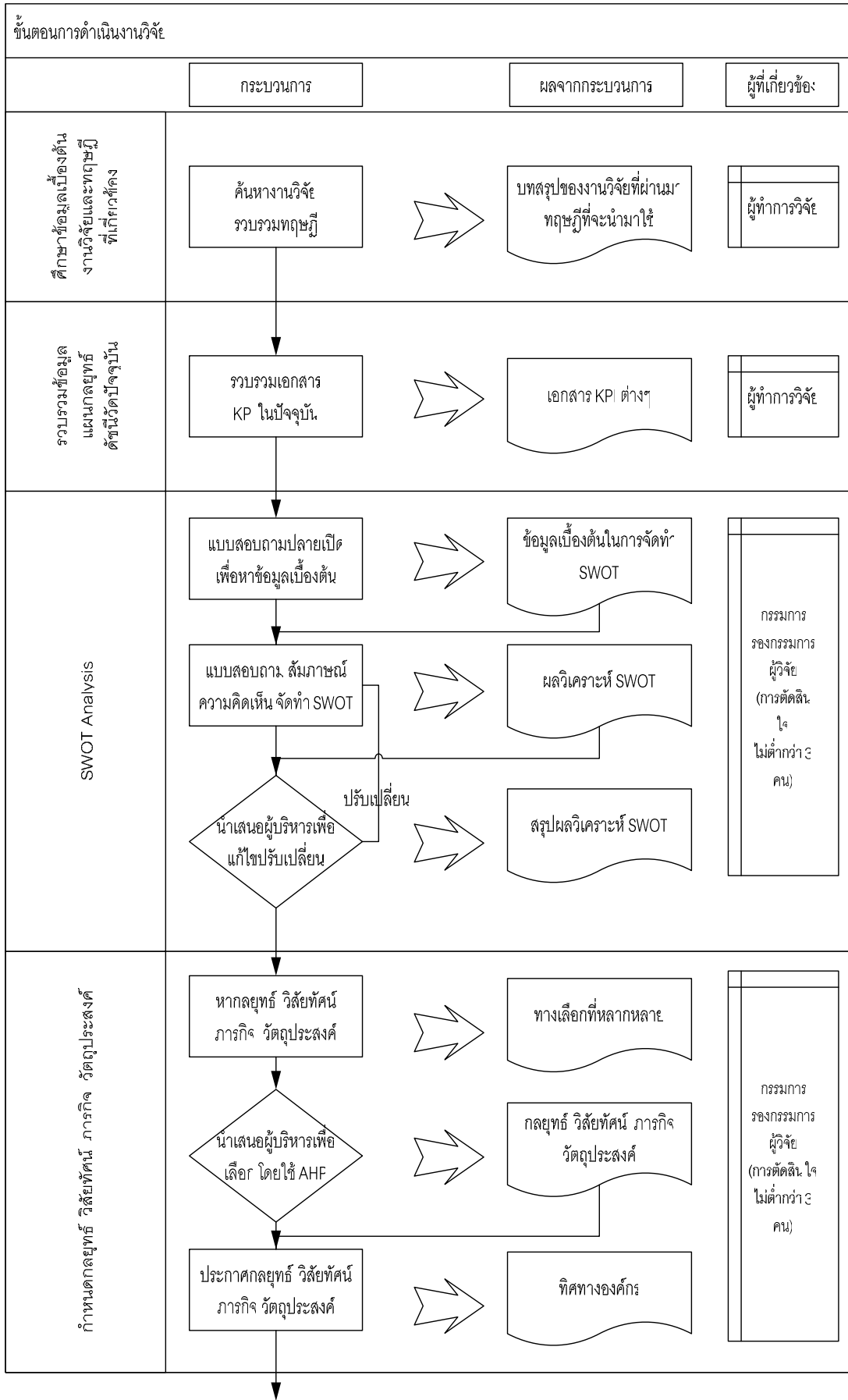
5.10 จัดทำรายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ความหมาย ที่มาของค่าดัชนีวัดสมรรถนะหลัก หน่วยวัด วัตถุประสงค์หรือ เหตุผลการใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ผู้รับผิดชอบ ความถี่ในการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล เป็นต้น รวมถึงจัดทำแบบฟอร์ม⁶ที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน

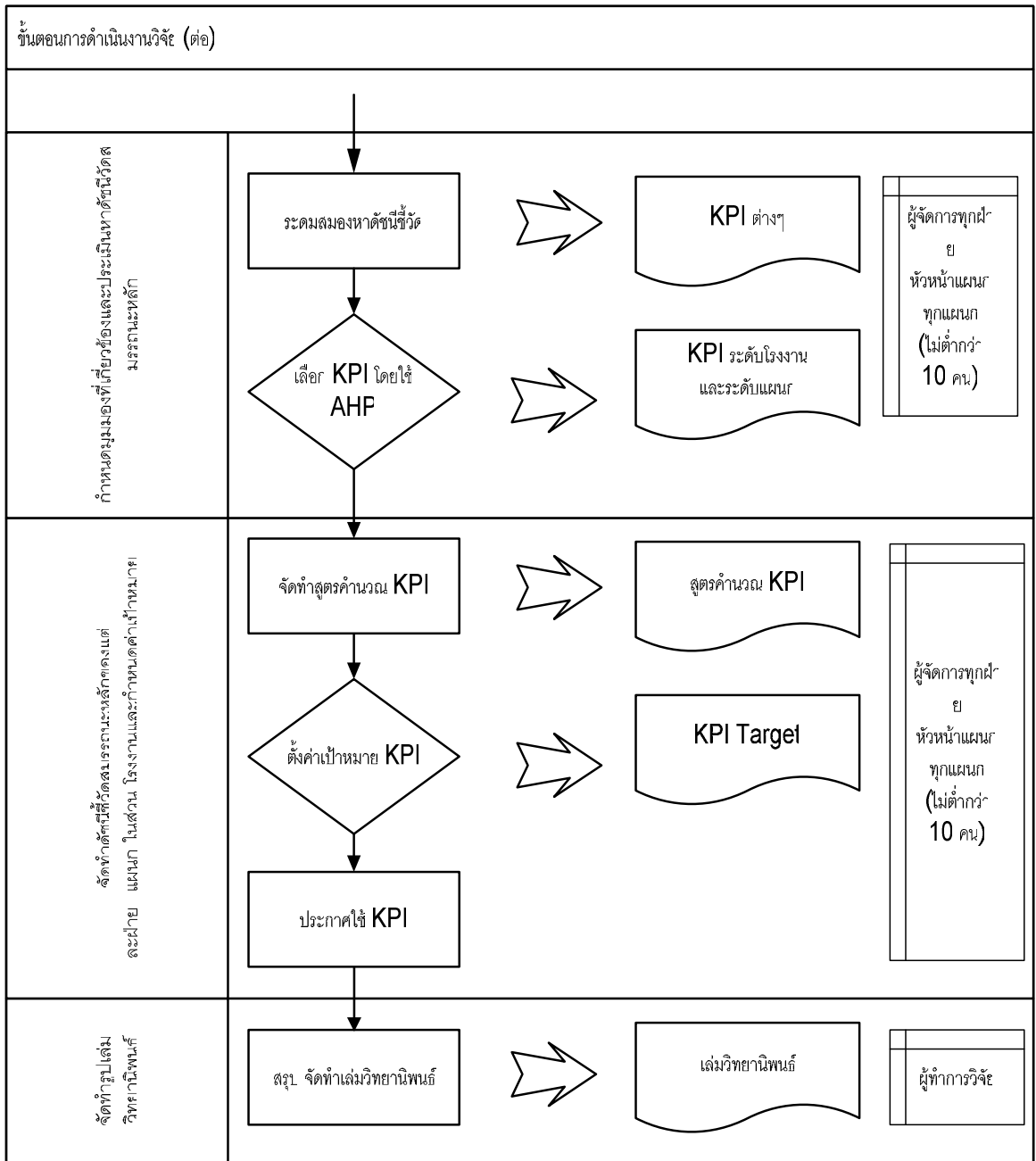
5.11 ประเมินผลความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เปรียบเทียบก่อนและหลัง การพัฒนาโดยคณะผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน

5.12 สรุปผลการดำเนินงาน และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไป

5.13 จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

⁶ แสดงตัวอย่างในภาคผนวก จ





รูปที่ 1.3 แสดงขั้นตอนการทำกรวิจัย

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย ภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการปรับตัวหรือความสามารถขององค์กรให้พอเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขณะนั้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)
2. ในอนาคตต้องการจะไปที่ไหน (Where do we want to go?)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

โดยนำคำถามหลักทั้ง 3 ประการเป็นตัวตั้งต้น เป็นรูปแบบที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์สามารถขยายความได้ดังนี้

ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)

องค์กรต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานการณ์ของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร นำไปค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สามารถแยกประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กรประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis)

1.1.1 เศรษฐกิจ ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร ค่าแรง งบประมาณของรัฐบาลด้านการลงทุนต่างๆ

1.1.2 สังคม ตัวแปรทางสังคมที่สำคัญได้แก่ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายตัวของอายุ ประชากร การศึกษา คุณภาพชีวิต

1.1.3 การเมืองและกฎหมาย ตัวแปรทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่นๆ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล(เช่น ISO 9001) นโยบายการค้าเสรี เป็นต้น

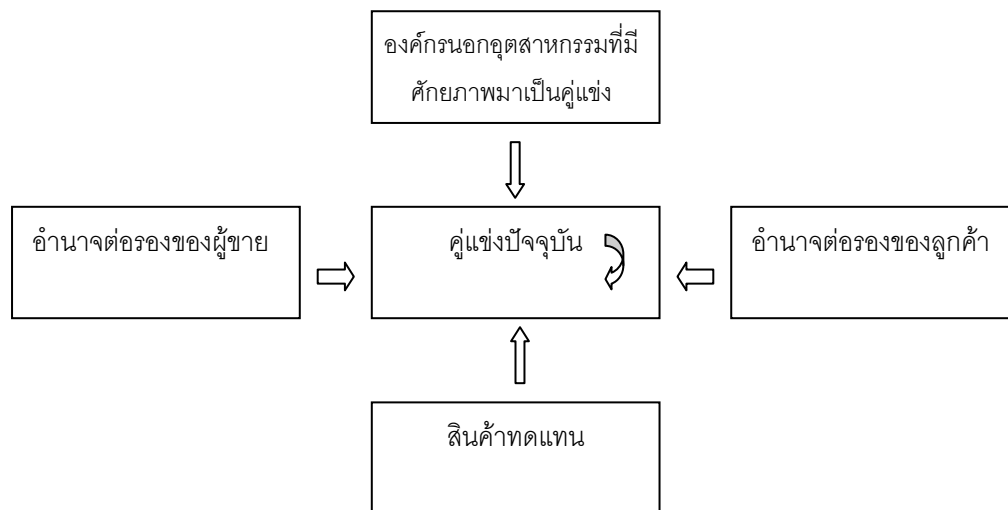
1.1.4 เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลต่อธุรกิจทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง คอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี

1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน(Industry and Competitive Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย

1.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant Economic Characteristics of the Industrial Environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต ขอบเขตในการแข่งขัน จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ ความยากง่ายในการผนวกสายโซ่อุปทานด้านต้นหรือปลายทาง(Backward or Forward Integration) ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างของสินค้า อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี การประหยัดจากขนาด (Scale of Economies) เงินลงทุน และกำไรของอุตสาหกรรม

1.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Environment Analysis) โดยใช้เทคนิค Porter's five forces model ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2.1

1.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Industry's Driving Forces Analysis) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้า หรือวิธีการใช้สินค้า นวัตกรรมของสินค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการตลาด การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ การแพร่กระจายของข้อมูล ความรู้ด้านเทคนิค ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม



รูปที่ 2.1 Porter's Five Forces Model

1.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่น ภายในอุตสาหกรรม (Assessing the Market Positions of Key Competitors) โดยใช้เทคนิค Strategic group map เป็นการวิเคราะห์องค์กรธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม เพื่อแบ่งบริษัทในอุตสาหกรรม ออกเป็นกลุ่มตามประเภทหรือตามกลยุทธ์พื้นฐานที่แต่ละองค์กรธุรกิจใช้ เพื่อลดช่องว่างระหว่าง การศึกษาอุตสาหกรรมทั้งหมดกับการวิเคราะห์ที่ละองค์กรธุรกิจ ซึ่งในแต่ละ Strategic group นั้น จะประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจที่มีแนวทางในการแข่งขัน หรือสถานภาพทางการตลาดที่คล้ายกัน

1.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นจะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งชั้นจะมีความเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์อย่างไร โดยต้องระบุ คู่แข่งที่สำคัญ ศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่งชั้น และคาดการณ์ถึงการ เคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งชั้น

1.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Identifying Key Success Factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อทุกองค์กรในอุตสาหกรรม นั้นๆ ที่สามารถสะท้อนถึงตำแหน่งทางการตลาด โดยผลของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะทำให้ องค์กรมีความสำเร็จหรือล้มเหลวในด้านการแข่งขัน ซึ่งองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จนั้นควรมี ความสามารถในปัจจัยต่างๆ ไม่ด้อยไปกว่าคู่แข่ง แต่ต้องมีบางปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ ชัดอย่างน้อย 1 ปัจจัย

1.2.7 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness Analysis) เป็นการสรุปแนวโน้มความน่าสนใจของอุตสาหกรรมว่ามีความน่าสนใจ เพียงใด โดยจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาประเมินว่าอุตสาหกรรม

นั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงส่วนประกอบอื่นเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) เป็นการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีสถานะ ศักยภาพ ราคาขาย ว่าเป็นอย่างไรเพื่อจะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กรโดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์(Strategic performance Measurement) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไร เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค(SWOT Analysis) เป็นวิธีที่ใช้งานง่าย รวดเร็วในการวิเคราะห์สถานการณ์ในภาพรวมขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้

2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน(Competitive Strength Assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ในอนาคตต้องการจะไปที่ไหน (Where do we want to go?)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร¹ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็น โดยวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน ต้องกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก และต้องช่วยให้เกิดการประสานงานการดำเนินการที่ตีระหว่างหน่วยงานและพนักงาน

สำหรับวิสัยทัศน์ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว จะหมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น หลังจากทีองค์กรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่ง (Position) ในการ

¹ อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2542

แข่งขันว่า องค์กรของเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็น

- ภาพหรือตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กรในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
- จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของบริหาร
- ความคิดเกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต
- สิ่งทีก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินธุรกิจ

2.ภารกิจ(Mission) คือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร ว่าองค์กรนี้ตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของการดำเนินงาน ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดภารกิจขององค์กร ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ ซึ่งต้องพิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ

- ความต้องการของลูกค้า หรืออะไรที่กำลังได้รับการตอบสนอง
- กลุ่มของลูกค้าเป็นกลุ่มใด หรือใครที่เป็นผู้ได้รับตอบสนอง
- ความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างไร

2.2 การเปลี่ยนแปลงภารกิจขององค์กร

เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านต่างๆ ขององค์กรแล้วยังส่งผลต่อการทำงานขององค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องการปรับเปลี่ยนภารกิจให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงไม่ควรเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื่องจากการกำหนดภารกิจควรจะต้องพิจารณาในระยะยาว และต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ดังนั้น จึงควรกำหนดภารกิจให้มีความครอบคลุมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีและนานพอสมควร

3.วัตถุประสงค์(Objective) เป็นการทำให้ภารกิจขององค์กรมาากำหนดให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial objectives) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนั้นจึงมีการจัดแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ด้าน เพื่อให้ครอบคลุม ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในสายตาของผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้ องค์กรต้องมีความสามารถในการเงินอย่างไร

2. วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการตอบคำถามว่า หากองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าได้ องค์กรต้องมีกระบวนการภายในองค์กรที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

4. วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรที่จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ได้อย่างไร

ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

การทำให้อุรกิจสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต อุตสาหกรรมที่องค์กรจะแข่งขัน แนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติต่อไปว่าจะเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมใด มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวขององค์กร รวมทั้งกิจกรรมและแนวทางที่ใช้ในการบริหารและจัดการองค์กรที่มีลักษณะขยายตัวไปสู่ทิศทางต่างๆให้สอดคล้องกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรมีธุรกิจหลายประเภท จะต้องมีการกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละประเภทธุรกิจ แนวคิดที่สำคัญคือทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันธุรกิจในระยะยาว

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจสู่ระดับองค์กร

กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

Thompson และ Strickland (1999) ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ เรียกว่ากลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 5 ชนิดดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

จากรูปที่ 2.2 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ

1.1 สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง

1.2 สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

2. Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือการให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งนี้ต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายๆ ด้านให้มีความแตกต่างที่เหนือกว่าอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า

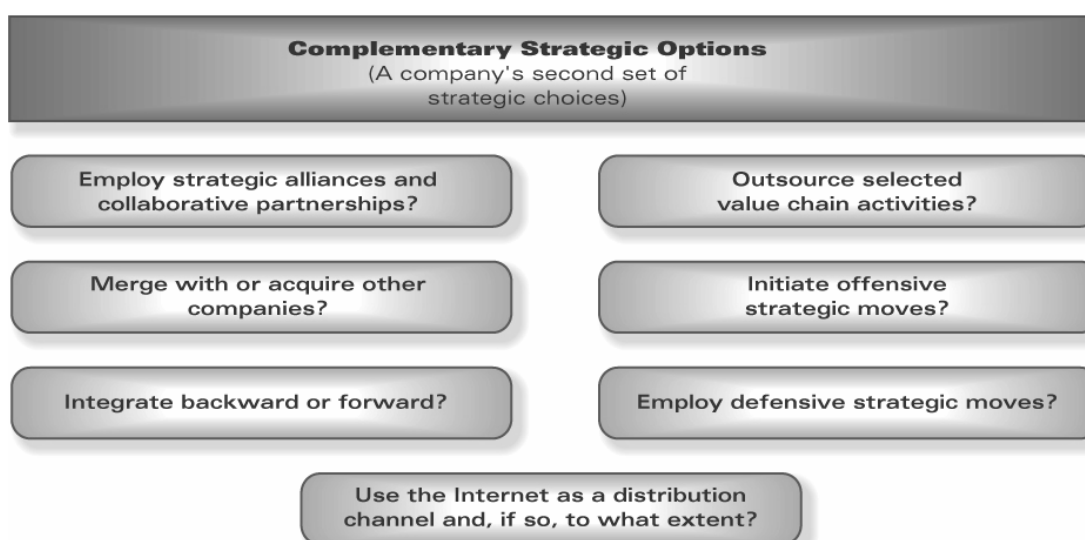
3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

4. Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

5. Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสูงสำหรับ

สินค้าหรือบริการนั้นได้หรือเป็นการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า (Brand Loyalty) ซึ่งเอกลักษณ์เฉพาะดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากการออกแบบสินค้า ภาพลักษณ์สินค้า คุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษเฉพาะ และบริการหลังการขาย เป็นต้น

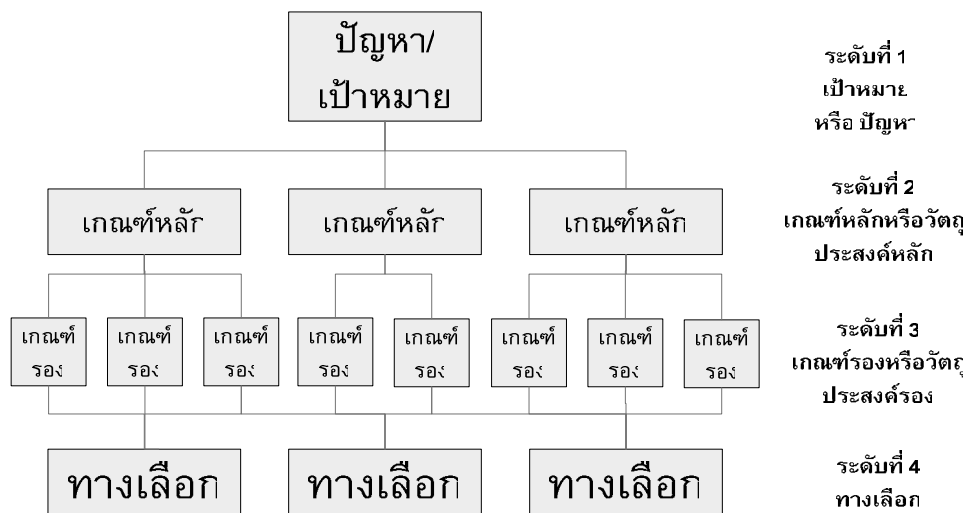
นอกจากนี้ Thompson และ Strickland (2005) ยังได้เสนอรูปแบบของกลยุทธ์ระดับรอง ดังรูปที่ 2.3 ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตร เป็นคู่ค้า การควบรวม การผนวกสายโซ่คุณค่าด้านต้นหรือปลายทาง การหาแหล่งจากภายนอก การใช้กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ การใช้ช่องทาง Internet



รูปที่ 2.3 แสดงถึงหัวข้อของกลยุทธ์รองขององค์กร

2. กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process)

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ถูกพัฒนาขึ้นโดย Thomas Saaty เมื่อประมาณปลายทศวรรษที่ 1970 โดยเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกหรือการเรียงลำดับทางเลือกของปัญหา ซึ่งกระบวนการนี้สร้างขึ้นมาจากการเลียนแบบวิธีการตัดสินใจของมนุษย์ หลักการสำคัญคือให้ผู้ตัดสินใจจัดโครงสร้างปัญหาที่มีความซับซ้อนให้อยู่ในรูปลำดับชั้น ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เกณฑ์การตัดสินใจ และทางเลือก ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจนี้ ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 แผนภูมิระดับชั้นที่ใช้ในการตัดสินใจ

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดคำจำกัดความของประเด็นปัญหา เป็นขั้นตอนในการทำความเข้าใจประเด็นสำคัญของปัญหา พิจารณาระดับความซับซ้อนของปัญหาเพื่อให้เข้าใจประเด็นหลักได้อย่างถ่องแท้

2.2 กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสม เนื่องจากทางเลือกมีหลายทางและแต่ละทางก็มีจุดเด่นและจุดด้อยที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ เกณฑ์การตัดสินใจสามารถสรุปได้เป็น 6 เกณฑ์หลัก ดังนี้

- ความเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร
- ความเหมาะสมกับโอกาส
- ความเหมาะสมกับอุปสรรค
- ความเหมาะสมกับจุดแข็ง
- ความเหมาะสมกับจุดอ่อน
- ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.3 เปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตัดสินใจแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวินิจฉัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อจะได้ทราบถึงความพึงพอใจของผู้ตัดสินใจแต่ละคนว่าแตกต่างกันอย่างไรโดยใช้เหตุผล

2.4 กำหนดทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการตัดสินใจ และนำผลจากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2.1 – 2.4 มาจัดทำแผนภูมิระดับชั้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

2.5 วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกภายใต้เกณฑ์การตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ หลังจากจัดทำแผนภูมิระดับชั้นแล้ว ต้องมีการประเมินความสำคัญของทางเลือกต่างๆ เทียบกันเป็นคู่ๆ โดยอิงตามเกณฑ์ และประเมินความสำคัญของเกณฑ์เทียบกันเป็นคู่โดยอิงตามเป้าหมายหรือปัญหา แล้วนำมาสรุปหาน้ำหนักความสำคัญโดยเปรียบเทียบ และหาอัตราส่วนความไม่สอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจแต่ละคน โดยชุดตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบสร้างขึ้นมาจากการศึกษาของ Saaty ในปี ค.ศ.1980 ซึ่งสามารถแสดงความหมายได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

ค่าของตัวเลข	ความหมาย	คำอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
3	มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งพอประมาณ
5	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด
7	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัดมาก
9	มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง	มีหลักฐานยืนยันความสำคัญในปัจจัยที่กำลังเปรียบเทียบมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางเพื่อลดช่องว่างระหว่างระดับความรู้สึก	-
0.1-1.9	ไม่มีความแตกต่าง	ไม่มีความแตกต่างกันมาก

2.6 คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุดโดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ แล้วนำผลคูณนั้นมารวมกัน ซึ่งจะเป็นค่าลำดับความสำคัญรวม โดยทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญรวมสูงสุดหรือน้ำหนักสูงสุดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ในปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปที่ชื่อว่า โปรแกรม Expert Choice 2000 มาช่วยในการประมวลผลซึ่งการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสามารถดูได้จากคะแนนของทางเลือกต่างๆ ว่าทางเลือกทางใดได้คะแนนสูงสุดก็จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

3.การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard)

การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้น ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินและควบคุม (Controlling)

3.1ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้

3.1.1 การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3.1.2 กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้ตรวจวัดในสิ่งที่ต้องการวัด

3.1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดดัชนีวัดในชั้นที่ 2 หรือการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในชั้นที่ 3 นี้ มักจะดำเนินการก่อนการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัดและมาตรฐานอีก ซึ่งในปัจจุบัน การกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่นทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมอื่นๆ

3.1.4 การประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการประเมินองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินองค์กรนั้น ข้อมูลต่างๆที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่างๆหลายแหล่ง ทั้งจากงบประมาณการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ดีในการประเมิน

3.1.5 เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่

ก. ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ข. แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

3.2 ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบประเมินองค์กรที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ

2. ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร เพราะระบบการประเมินองค์กรเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ

3. ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญแต่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

5. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

ในปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่างๆมากมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินองค์กร อาทิเช่น การใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การ

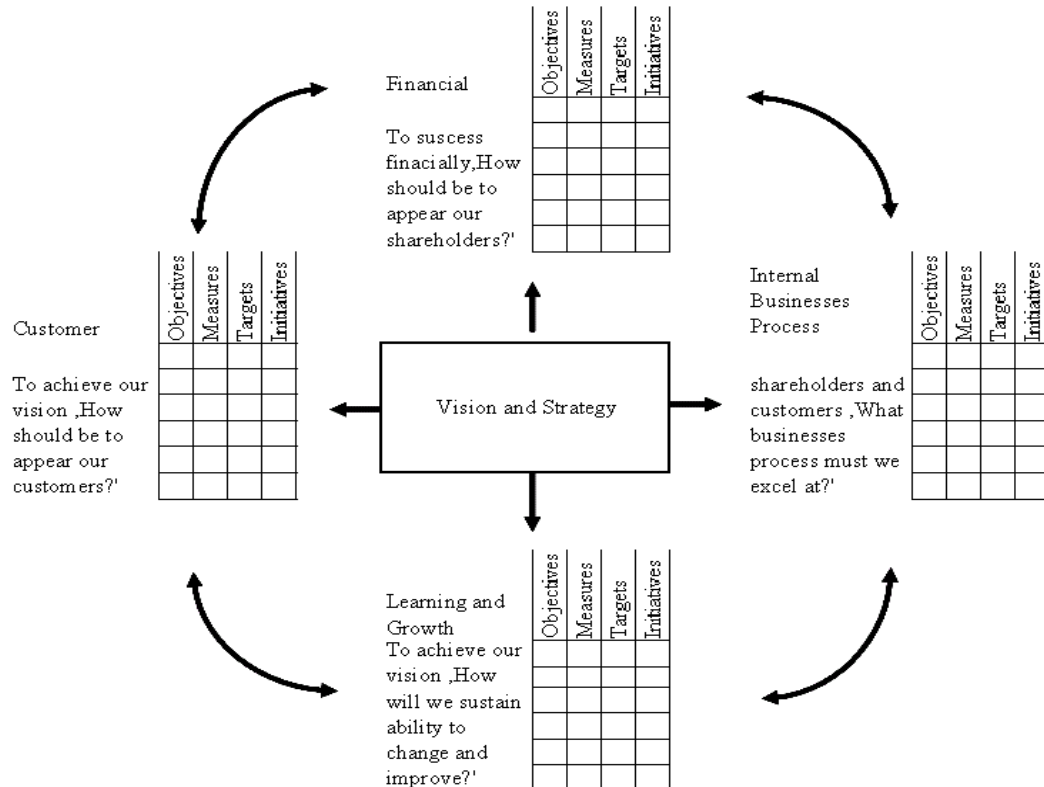
เทียบเคียง (Benchmarking) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ ช่วยให้การประเมินองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3.3 การใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ นั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่ง Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีวัดทางการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว องค์กรควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีวัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ

- ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้ดัชนีวัดด้านการเงินมาประเมินได้
- ดัชนีวัดด้านการเงินบ่งชี้ให้เห็นถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น
- ดัชนีวัดด้านการเงินสามารถประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้
- ดัชนีวัดด้านการเงินก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) แสดงดังรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 มุมมองและความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

จากรูปที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ เป็นการผสมผสานกันระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับ ข้อมูลจากภายในองค์กรซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจและการเรียนรู้และการพัฒนา ในปัจจุบันแนวคิดนี้เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก อีกทั้งยังได้รับการพัฒนาให้เป็นมากกว่าเครื่องมือในการประเมินองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

3.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่แสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้คือ

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลผลิต(Productivity)
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

3.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) มีดัชนีวัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
- การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาสถานลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาสถานลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งสำคัญมาก ดัชนีวัดที่สำคัญคือ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด เป็นต้น
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยดัชนีวัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ดัชนีวัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น
- กำไรเฉลี่ยต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยดัชนีวัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย เป็นต้น

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้นั้น คุณค่าที่องค์กรจะมุ่งเสนอแก่ลูกค้ามี 3 ด้าน และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งเสนอคุณค่าในด้านใด โดยคุณค่าทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านสินค้าและบริการ เช่น ความเป็นผู้นำด้านของเทคโนโลยีการออกแบบ เป็นต้น
2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานด้วยต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม
3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

3.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในเป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน กระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operation)
- การบริการหลังการขาย (After-Sales Service)

หรืออาจกำหนดจากกระบวนการหรือกิจกรรมย่อยต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรเช่น

- กิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง
- กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า ซึ่งได้แก่กิจกรรมต่างๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร
- กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า
- กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า และการตลาดขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดทีมงานขาย
- กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่

3.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- บุคลากรภายในองค์กร (People)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System)
- ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่าการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ ได้นั้น บุคลากรภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- ทักษะความสามารถของพนักงานซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมง ที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี
- ทักษะคติและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการสำรวจทัศนคติของพนักงาน
- การหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า ออกของพนักงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่มีต่อองค์กรแล้วนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็ถือเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ภายในมุมมองอื่นๆ เช่นเดียวกัน เปรียบเสมือนกับว่านอกเหนือจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย

3.4 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองของการประเมินแบบดุลยภาพ จะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

3.4.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

3.4.2 ดัชนีวัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งดัชนีวัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3.4.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ค่าของดัชนีวัดที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีวัดในแต่ละประการ

3.4.4 แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives Plan) ที่องค์กรจะนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำจริงทั้งหมด แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.5 การกำหนดจำนวนดัชนีวัด

Olive และคณะ (1999) กล่าวว่า จำนวนดัชนีวัดที่ใช้ในการประเมินแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับว่าจะใช้วัดในระดับใดขององค์กร โดยจากการศึกษา พบว่า ในระดับองค์กรหรือธุรกิจควรประกอบด้วยดัชนีวัด 15 - 25 ดัชนีวัด ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยดัชนีวัด 10 - 15 ดัชนีวัด ส่วนในระดับบุคคล ควรจะมีดัชนีวัดในจำนวนที่น้อยที่สุดตามความจำเป็น หรือโดยทั่วไปมักจะมี 5 - 10 ดัชนีวัด แต่ทั้งนี้ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์กรและความจำเป็นที่จะต้องวัดดัชนีวัดนั้นๆ ด้วย ส่วน Kaplan และ Norton (1996) ระบุว่า องค์กรหนึ่งๆ ที่ดำเนินการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ ควรประกอบด้วยดัชนีวัดในระดับองค์กรระหว่าง 20-25 ดัชนีวัด

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton (1996) ได้ศึกษาพบว่าในการสร้างดัชนีวัดขององค์กรต่างๆ นั้น มักประกอบด้วยดัชนีวัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ดัชนีวัดในมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ดัชนีวัดในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และดัชนีวัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาร้อยละ 22 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ควรจะประกอบด้วยดัชนีวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่ดัชนีวัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนดัชนีวัดทั้งหมด (พสุ เดชะรินทร์ 2544)

3.6 ขั้นตอนในการจัดทำการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

3.6.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบสถานะพื้นฐานขององค์กร

3.6.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

3.6.3 กำหนดมุมมองในด้านต่าง ๆ

3.6.4 กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นและจัดทำแผนที่กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์แต่ละด้าน

3.6.5 ฝ่ายบริหารประชุมทบทวนเพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนที่กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น

3.6.6 กำหนดดัชนีวัด เป้าหมาย และแผนงานหรือโครงการ สำหรับแต่ละมุมมอง

3.6.7 จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยแปลงดัชนีวัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดดัชนีวัดให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่อไป

อย่างไรก็ตาม การประเมินแบบดุลยภาพนี้เป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้านดังที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ก็ได้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้ นอกจากนี้ ในการ

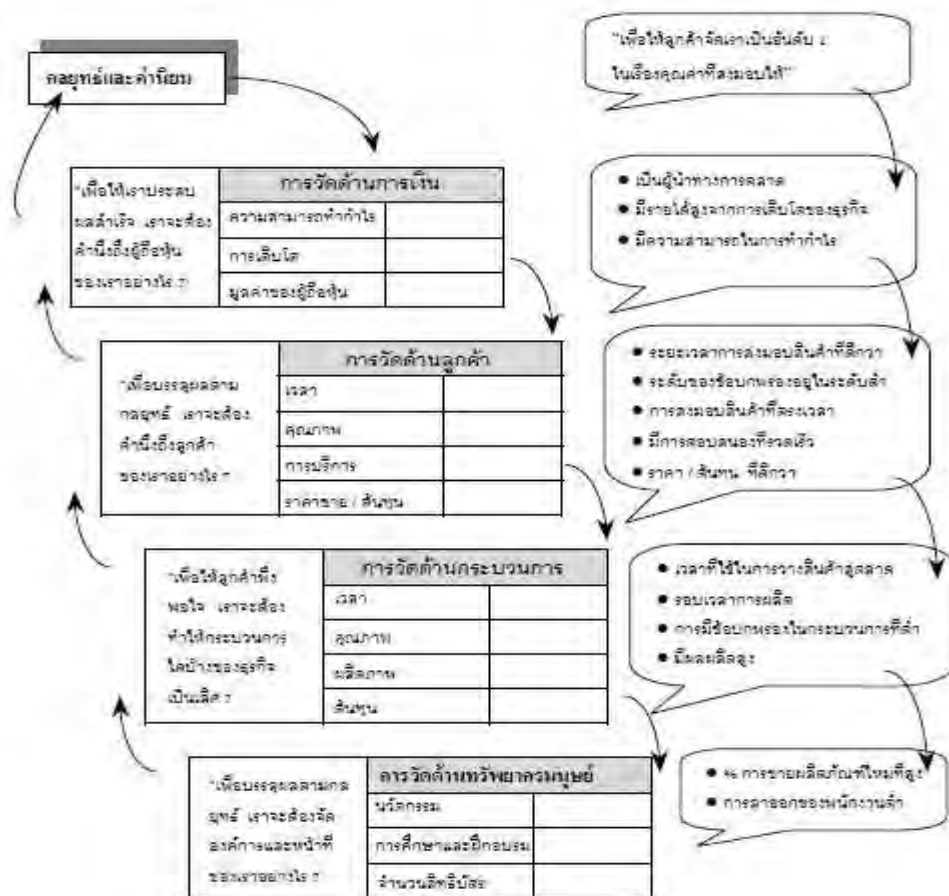
เรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา เช่นกัน

3.7 รูปแบบอื่นของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ

นอกจากการใช้การประเมินแบบดุลยภาพตามรูปแบบของ Kaplan และ Norton แล้ว ยังพบว่า มีรูปแบบของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพในรูปแบบอื่นๆ อีก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเชื่อมโยงระบบการประเมินเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสมดุลของการประเมินองค์กร โดยรูปแบบอื่นของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ มีดังต่อไปนี้

3.7.1 Maisel's Balanced Scorecard Model

รูปแบบของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพของ Maisel นั้นไม่แตกต่างจากรูปแบบการใช้การประเมินแบบดุลยภาพของ Kaplan และ Norton มากนัก โดยประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองเช่นเดียวกัน แต่จะเปลี่ยนมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านของการอบรมและการศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการทำงาน และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และส่วนใหญ่จะใช้ในมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก



รูปที่ 2.6 Maisel'S Balanced scorecard Model

3.7.2 Performance Pyramid

รูปแบบของการประเมินองค์กรนี้ จะมีลักษณะเป็นรูปพีระมิด แสดงดังรูป 2.7 จะเห็นว่ามีการแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 4 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความสำคัญดังต่อไปนี้

- ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่ กฎเกณฑ์ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละหน่วยธุรกิจ
- ระดับที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอยู่ในกรอบของส่วนแบ่งการตลาดและการเงิน
- ระดับที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและลำดับงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอยู่ในกรอบของความพึงพอใจของลูกค้า ความยืดหยุ่น และผลผลิตภาพ
- ระดับที่ 4 เป็นการกำหนดเงื่อนไขให้แก่ระดับที่ 3 ซึ่งได้แก่ คุณภาพ การส่งมอบสินค้า รอบเวลาการผลิต และสินค้าเสีย โดยสองเรื่องแรกเพื่อควมมีประสิทธิภาพกับภายนอก(external effectiveness) ขณะสองเรื่องหลังเพื่อควมมีประสิทธิภาพกับภายใน(internal effectiveness) ขององค์กร



รูปที่ 2.7 Performance Pyramid Model

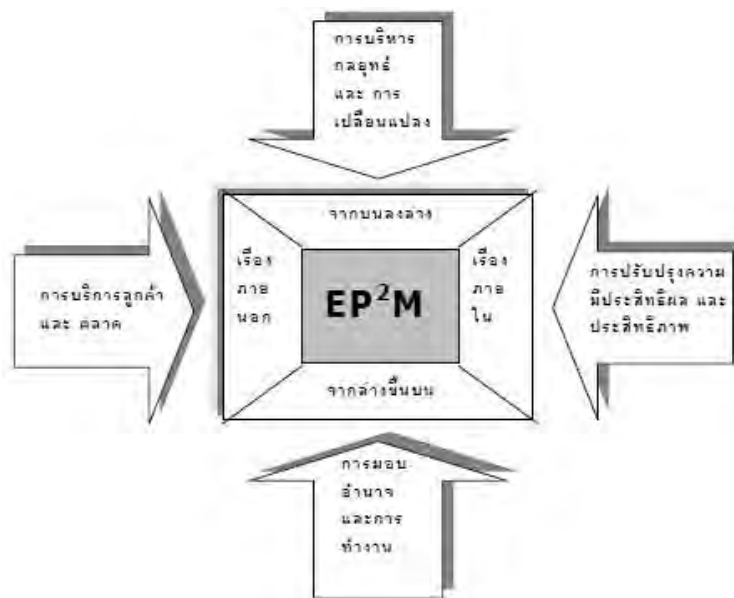
ดัชนีวัดในแต่ละระดับนั้น เปรียบได้กับกุญแจหลักที่ส่งให้ระดับที่สูงขึ้นประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องกันในลักษณะรูปของพีระมิด และจะต้องมีความมั่นคงเพื่อให้สามารถรับน้ำหนักทั้งหมดได้

3.7.3 EP²M

EP²M หรือ Effective Process and Performance Measurement เป็นรูปแบบของการประเมินองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อดัชนีวัด 4 ด้าน คือ

- ดัชนีวัดภายนอก (External Measures) เช่น การให้บริการลูกค้า และ การตลาด

- ดัชนีวัดภายใน (Internal Measures) เช่น การปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- ดัชนีวัดบนลงล่าง (Top – Down Measures) เช่น การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ระดับล่าง และการเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วขึ้น
- ดัชนีวัดล่างขึ้นบน (Bottom - Up Measures) เช่น การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน



รูปที่ 2.8 EP²M Model

จุดมุ่งหมายของระบบการวัดใน EP²M นั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่การนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้องค์กรสร้างและมีความเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ การวัดที่มีประสิทธิผลดีจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

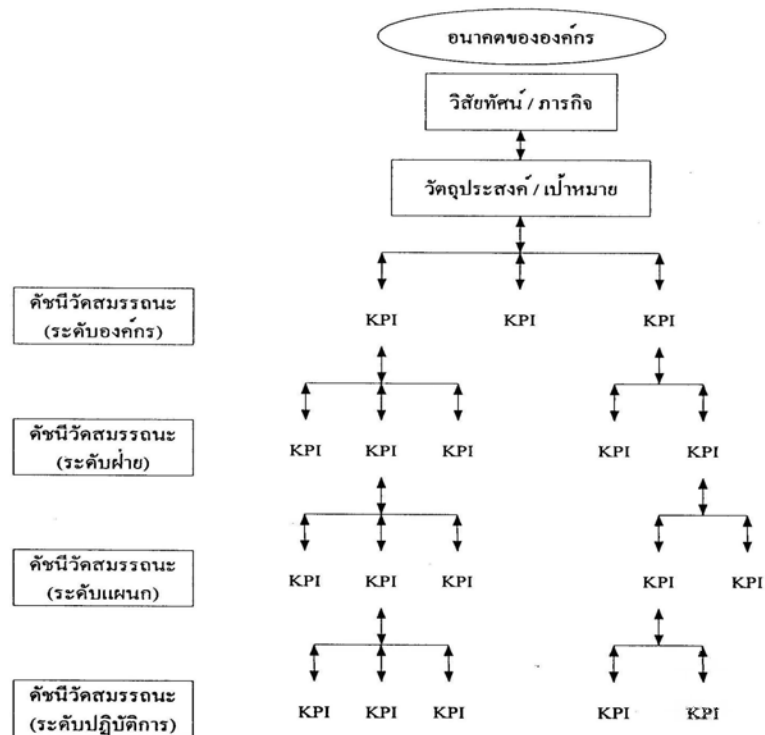
3.8 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร โดยดัชนีวัดสมรรถนะหลักจะช่วยให้องค์กรรู้ว่าขณะนี้กิจการมีสถานะภาพเช่นใด ซึ่งเป็นโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ และจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับองค์กรก็จะนำไปสู่การวัดค่าของเป้าหมายย่อย โดยการกระจายไปสู่หน่วยงานลำดับรองลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการ แสดงดังรูปที่ 2.9

3.8.1 ขั้นตอนในการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลักมีดังนี้

3.8.1.1 การกำหนดการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร

- 3.8.1.2 อธิบายจุดมุ่งหมายในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการใช้งานแก่พนักงานทุกคน
- 3.8.1.3 ตั้งกระบวนการยอมรับสำหรับการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- 3.8.1.4 กำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กร
- 3.8.1.5 การเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับกลุ่มพนักงาน
- 3.8.1.6 พัฒนาระบบการนำเสนอรายงาน และแผนการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักในทุกระดับ
- 3.8.1.7 ใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักเพื่อการปรับปรุงศักยภาพและเพื่อความสำเร็จของการใช้งาน
- 3.8.1.8 ทบทวนปรับเปลี่ยนดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามความเหมาะสม



รูปที่ 2.9 ลำดับของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ทั้งนี้ องค์กรทั่วไปมักจะเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้วยขั้นตอนที่ 4 คือ การกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กรเลย อย่างไรก็ตาม มีขั้นตอนบางขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการก่อนเริ่มขั้นตอนที่ 4 คือ ขั้นตอนอยู่ในช่วงที่เรียกว่าช่วงเริ่มต้น เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานอย่างถูกต้องขององค์กร

3.8.2 ลักษณะของดัชนีวัดที่ดี

การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคูณภาพของดัชนีวัด เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ลักษณะของดัชนีวัดที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งดัชนีวัดที่มีความสำคัญนั้นมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ดัชนีวัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (Performance Indicators) และดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญและปกติจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมนั้นมีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์กร (Danger Indicator) โดยลักษณะของดัชนีวัดที่ดีต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้

- ประกอบด้วยดัชนีวัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มด้านการเงิน คือในทุกๆด้าน
- ประกอบด้วยดัชนีวัดที่เป็นเหตุ(Lead Indicators) และดัชนีวัดที่เป็นผล(Lag Indicators)
- ดัชนีวัดทุกตัวที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นดัชนีวัดคุณภาพที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากหากมีดัชนีวัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- ดัชนีวัดต้องสามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่มีเพียงแค่ผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ
- ดัชนีวัดจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงาน สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
- ดัชนีวัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำดัชนีวัด เนื่องจากเมื่อมีดัชนีวัดโดยเฉพาะดัชนีวัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อที่จะให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตนเอง

3.8.3 ประโยชน์ของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล

3.8.3.1 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลมีส่วนช่วยให้การกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานมีที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล

3.8.3.2 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3.8.3.3 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3.8.3.4 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

3.8.3.5 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักประกันได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ และประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

3.8.3.6 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกระจายงานและการกระจายความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยด้านการประเมินองค์กรและการพัฒนาดัชนีวัด

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านการประเมินองค์กรและการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก พบว่า ปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนารูปแบบของการประเมินองค์กรจากรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะดัชนีวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว มาสู่การพิจารณาดัชนีวัดในด้านอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นดัชนีวัดที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า รวมถึงดัชนีวัดที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายใน เช่น บุคลากรภายในองค์กร รูปแบบของการประเมินองค์กรรูปแบบใหม่นี้ จะมุ่งเน้นการประเมินที่สมดุลในทุกด้าน และระบบการประเมินองค์กรควรประกอบด้วยดัชนีวัดทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน โดยส่วนใหญ่ จะเป็นการออกแบบและพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น และพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะจากกิจกรรมหรือปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

Medori D. และ Steeple D. (2543): ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทางองค์กรอุตสาหกรรมจะต้องดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรอุตสาหกรรมระดับโลก คือ ระบบการประเมินและวัดสมรรถนะองค์กร โดยมีการวัดสมรรถนะการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน และควรให้ความสนใจในการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มขึ้นมากกว่าในอดีต

Hacker M. E. และ Lang J. D. (2543): ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจของทีม และมีความสมดุลกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ในการกำหนดดัชนีวัดจะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นหลัก

Bititci U. S. , Carrie A. S. และ McDevitt L. (2540): ได้นำเสนอว่า การออกแบบและพัฒนาระบบการประเมินและการวัดสมรรถนะขององค์กรนั้น ควรมีการกระจายมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบการประเมินองค์กร คือความสมบูรณ์ของนโยบายและการกระจายนโยบาย ซึ่งจะทำให้การจัดทำระบบการประเมินองค์กรมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนั้นยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หัวใจสำคัญของการประเมินองค์กร คือระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการประเมินองค์กร

Bourne M. , Wilcox M. , Neely A. และ Platts K. (2543): ได้ทำการศึกษาและแบ่งช่วงของการพัฒนาระบบการประเมินองค์กรออกเป็น 3 ช่วงหลัก คือ

1. ช่วงการออกแบบระบบ
2. ช่วงการนำระบบไปใช้งาน
3. ช่วงการปรับปรุงการใช้งานระบบ

จากการนำระบบการประเมินองค์กรไปใช้ในกระบวนการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน พบว่า เมื่อมีการรวมระบบการประเมินองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้ระบบการประเมินมีความสอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

Hudson M., Smart A. และ Bourne M. (2544): ศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำระบบการประเมินองค์กรไปใช้งานในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยได้ทำการวิเคราะห์ระบบการประเมินองค์กร 10 ระบบที่มีการใช้ในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็น Balanced Scorecard, Performance Pyramid หรือ Results and Determinant Matrix เป็นต้น พบว่า มีความไม่สอดคล้องกันระหว่างทฤษฎีและความต้องการของผู้ใช้งานในอุตสาหกรรม เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและการปรับใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร

กันยา อัครอารีย์ (2545): พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน ในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การ

พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจากการรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ผังกลุ่มความคิดและผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมาไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ (2544): ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในหน่วยงานการผลิต และหน่วยงานสนับสนุนการผลิตของโรงงานไฟโรเทคนิค โดยนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบรายงานผลและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับองค์กรจำนวน 11 รายการ คือ จำนวนผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามแผน ระยะเวลาการผลิตตามแผน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย สัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงต่อต้นทุนทั้งหมด ระยะเวลาคงคลังของวัตถุดิบ ความถูกต้องในการเบิกจ่ายวัตถุดิบ เปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิต เปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักร เปอร์เซ็นต์การมาทำงานของเจ้าหน้าที่ เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมเครื่องจักร เพื่อให้การใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทุกรายการสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี จึงได้มีการกำหนดค่าเป้าหมายขึ้นมา เช่น ดัชนีเปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักรมีค่าเป้าหมายคือ 70% ดัชนีเปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิตมีค่าเป้าหมายคือ 3% เป็นต้น โดยที่ค่าเป้าหมายเหล่านี้ เมื่อมีการใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จไปสักกระยะหนึ่ง ทางองค์กรตัวอย่างจะต้องมีการมาพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร

สุรัชย์ สานติสุขรัตน์ (2544): ได้ทำการศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของข้อกำหนด ISO 9001:2000 ตั้งแต่ข้อที่ 5 ถึง 8 และข้อกำหนด GMP โดยอาศัย Key Result Area ในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ซึ่งจากการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการนำดัชนีวัดไปทดลองใช้ในอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอกจำนวน 10 โรงงาน พร้อมการทดสอบเพื่อรับรองจากผู้เชี่ยวชาญด้าน ISO 9001:2000 และ GMP ได้ผลว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอก จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินการประเมินองค์กรนั้น ควรมีการประเมินที่สมดุลและครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งมีการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร และสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือปัจจัยที่สำคัญขององค์กร

ธาราริน อร่ามเจริญ (2543): โดยทำการศึกษาแนวคิด กระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ของการซ่อมบำรุงรักษาในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วสรุปเป็นโครงสร้างกิจกรรมของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา จากนั้นกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะของกิจกรรมต่างๆ และออกแบบระบบการวัดสมรรถนะโดยอาศัยเทคนิคของเดลฟาย กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ และวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ พร้อมทั้งมีการทบทวนระบบการวัดสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ และจากการนำไปทดลองใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทปิโตรเคมี พบว่า การวัดสมรรถนะของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษานั้น สามารถเสนอผู้บริหารให้รับรู้ถึงศักยภาพด้านการจัดการซ่อมบำรุงรักษาที่แท้จริงขององค์กร และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรักษาได้

4.2 งานวิจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์นั้น จากการสำรวจงานวิจัย พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นวิทยานิพนธ์แบบปกปิดไม่เป็นการเปิดเผย โดยสามารถสรุปการวางแผนกลยุทธ์โดยสังเขปได้ดังนี้

องค์กรที่มีสินค้าลักษณะทั่วๆไป กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลายแต่ไม่กว้างมาก ส่วนใหญ่เหมาะกับ กลยุทธ์ความคุ้มค่า(Best-Cost Provider Strategy)

องค์กรที่มีสินค้าลักษณะทั่วๆไป กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย กว้างมาก ส่วนใหญ่เหมาะกับ กลยุทธ์ราคาถูก(Overall Low-Cost Provider Strategy)

องค์กรที่มีสินค้าลักษณะทั่วๆไป ลูกค้าเป็นส่วนอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เหมาะกับ กลยุทธ์สร้างจุดเด่นให้แตกต่าง (Broad Differentiation Strategy)

องค์กรที่มีสินค้าลักษณะเฉพาะ ลูกค้าเป็นส่วนอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เหมาะกับ กลยุทธ์สร้างจุดเด่นให้แตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focused Differentiation Strategy)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะจบลงที่แผนกลยุทธ์ทั่วไป 5 ลักษณะดังที่กล่าวมา ซึ่งตัวอย่างงานวิจัยมีดังนี้

ศิวพงศ์ กุศลภูษณงค์ (2548): งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ โดยของค์กรที่เป็นกรณีศึกษามีโรงงานผลิต ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และบริษัทที่ดำเนินการจัดจำหน่ายตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย 1.ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้ำและแหล่งข้อมูลภายนอก 2.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรตามหลักการกำหนดแผนกลยุทธ์ 3.ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1.เป้าหมายขององค์กร 2.จุดแข็ง 3.จุดอ่อน 4.โอกาส 5.อุปสรรค และ 6.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ที่นำมาเป็นทางเลือกได้มาจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งได้แก่ 1.Overall Low-Cost Leadership Strategy 2.Broad Differentiation Strategy 3.Best-Cost Provider Strategy 4.Focused Low-Cost Strategy 5.Focused Differentiation Strategy ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้งสองท่านให้น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านจุดแข็งมากที่สุดและเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ศึกษา

สุภาวดี กันสุทธิ (2548): มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตัดสินใจได้ให้น้ำหนักความสำคัญกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง และเลือก กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับบริษัท

สุรเจต เกิดสุข (2547): จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับโรงงานผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งในประเทศไทย ขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ประกอบด้วย 1.การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันโดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน ผู้บริหาร และลูกค้าของบริษัทฯ อีกทั้งยังรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ เช่น ผลการวิจัยและหนังสือ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ 2.ประยุกต์ใช้หลักการ Five generic competitive strategy เพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง 3.ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่าย เพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม โดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง ผลสรุปของ

วิทยานิพนธ์นี้คือ 1.ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน 2.แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ การเป็นผู้ผลิตที่ตอบสนองต้นทุนที่ดีที่สุด (Best-Cost Provider) 3.แผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมจำนวนทั้งสิ้น 14 แผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกคัดเลือกจาก 18 แผนกลยุทธ์ระดับฝ่าย หลังจากกระบวนการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้น บริษัทฯ ได้มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงได้อนุมัติใช้ และประกาศให้พนักงานทุกคนทราบถึงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการแล้ว อีกทั้งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปอื่นๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเอง

รุ่งทิwa พุฒผั่ง (2546): เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมสำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททิลีนและโพลีโพรไพลีน โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พนักงานลูกค้า และแหล่งข้อมูลภายนอก นำมาทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตามหลักการของการวางแผนกลยุทธ์ แล้วใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้ตัดสินใจ มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการศึกษาวิจัยสรุปผลได้ดังนี้ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) 2. จากกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ Focused Differentiation Strategy 3. จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม ครอบคลุม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ภวีน ภุมรินทร์ (2544): ได้วิจัยโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และกำหนดกลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรที่เหมาะสม ซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกได้แก่ Overall Low-Cost Leadership, Broad Differentiation, Best-Cost Provider และ Focusing

กัจจ รัตยาบัญญัติ (2542): งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงโดยเริ่มจากการสำรวจทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ โดยหัวข้อในการสำรวจจะจำแนกออกเป็น การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพการแข่งขันของ

อุตสาหกรรมและ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามลำดับ แล้วเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาปฏิบัติ จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการนี้สามารถที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขและลดจุดอ่อนของแต่ละงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟลำเลียง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

ฉัตรชัย จรัสฉิมพลีกุล (2542): งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศเพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ การพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์จะแบ่งเป็น 2 ช่วง คือช่วงธุรกิจขาขึ้นและช่วงธุรกิจขาลง ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาขึ้น คือ มีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาดมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญและการร่วมลงทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวีผล เพื่อตอบสนองปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนวิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาลง คือ การลดความสูญเสียในการผลิต โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอยและการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ และมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การลดต้นทุน เพื่อตอบสนองปัจจัยการลดค่าใช้จ่าย ทิศทางและแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตวิเคราะห์ได้จากปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สถิติการนำเข้าและการส่งออก รวมถึงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตจะมีทิศทางที่ดีขึ้น

ธนะพล วิราสา (2534): งานวิจัยนี้มุ่งเน้นถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์คือ ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยมุ่งตลาดในประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยตลาดต่างประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ โดยมีเกณฑ์พิจารณาคือ อัตราการเติบโต กำไร การเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ความไม่แน่นอนแบบต่างๆ ซึ่งสรุปว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเป็นตลาดในประเทศ

4.3 งานวิจัยด้านกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำการพิจารณาในการเลือกให้คะแนนปัจจัยต่างๆอย่างรอบคอบ และการให้สัดส่วนน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่พิจารณาที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือและความถูกต้องในการเลือกโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

นาริรัตน์ โพธิกุล (2548): โดยมีกรณีศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นกระบวนการสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลสามารถใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถวัดความสอดคล้องของการตัดสินใจในแต่ละปัจจัย งานวิจัยได้พิจารณาทางเลือกของที่ตั้งคลังสินค้าจำนวน 4 ทำเลในพื้นที่ กทม. และปริมณฑล โดยได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ค่าแรง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ความพร้อมของระบบขนส่ง ราคาที่ดิน ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน การวิจัยได้นำปัจจัยและทางเลือกมาพัฒนาเป็นโครงสร้างแผนภูมิลำดับชั้นตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตัดสินใจให้ความสำคัญกับปัจจัยตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ค่าแรง ราคาที่ดิน ความพร้อมของระบบขนส่ง ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน

เทอดธิดา ทิพย์รัตน์ (2544): โดยกระบวนการของวิธี AHP ได้เสนอการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของสาเหตุของอุบัติเหตุ ด้วยค่าน้ำหนักความสำคัญของสาเหตุของอุบัติเหตุ ส่วนกระบวนการของวิธี FTA เป็นการวิเคราะห์ Safety Index จากความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ปัจจัยคือความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุจากแผนภูมิแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ และความสูญเสียของอุบัติเหตุจากจำนวนวันที่คนงานหยุดงานเนื่องจากผลของอุบัติเหตุ ผลจากการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองวิเคราะห์ Safety Index ได้ค่าความน่าจะเป็นของสาเหตุของอุบัติเหตุ แผนภูมิแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ และ Safety Index สำหรับประเมินระดับความเสี่ยงของอุบัติเหตุในหน่วยงานก่อสร้าง และศึกษาแนวทางในการเลือกมาตรการความปลอดภัยที่เหมาะสมกับหน่วยงานก่อสร้าง ผลการวิเคราะห์อุบัติเหตุในงานก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับนักร้านของหน่วยงานก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 8 หน่วยงาน พบว่าลำดับของสาเหตุที่มีค่าความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุสูงสุด คือ ความประมาท โดยมีค่าความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุเท่ากับ 0.078 ครั้งต่อ 200,000 ชั่วโมงทำงาน (man-hour) และดัชนีการประสบอุบัติเหตุเท่ากับ 0.803 วันต่อ 200,000 ชั่วโมงทำงาน

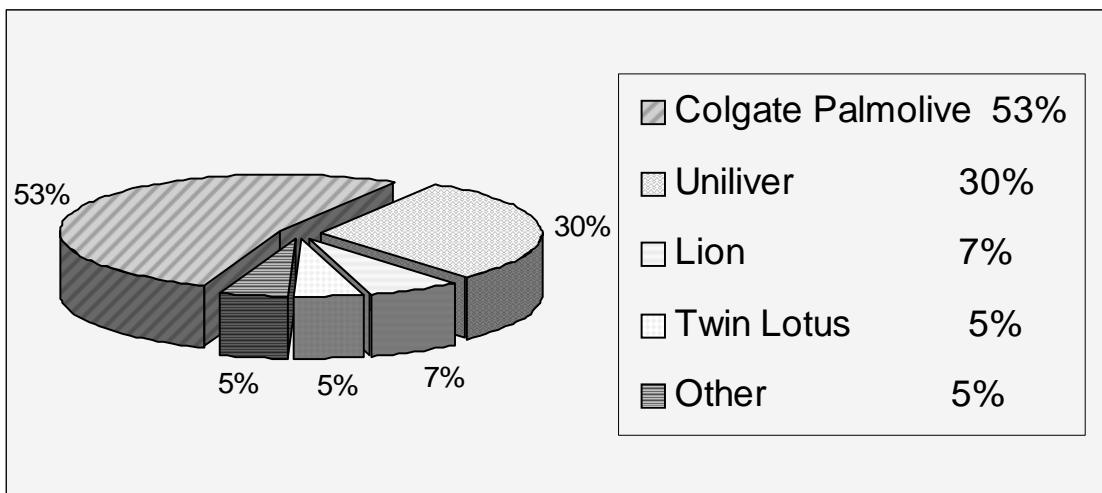
เกษมศักดิ์ มิตรเกษม (2536): งานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานภายใต้ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินกิจการ และนำแนวทางจากการศึกษาข้างต้น มาพิจารณาเลือกทำเลที่เหมาะสมสำหรับโรงงานผลิตสารซอร์บิทอลจากแป้งมันสำปะหลัง โดยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานประกอบด้วย ปัจจัยที่ดีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ ต้นทุนแรกเริ่ม ต้นทุนแปรผันรายปี และปัจจัยที่ดีค่าเป็นเงินไม่ได้ ได้แก่ ความแน่นอนของวัตถุดิบ ความพร้อมของสาธารณูปโภค ความง่ายในการหาแรงงาน ทักษะคติของชุมชนที่มีต่อสถานประกอบการ ข้อได้เปรียบในการใช้ที่ดิน การศึกษานี้ใช้การสอบถามความคิดเห็นเป็นรายบุคคลของผู้บริหารบริษัท จำนวน 5 ท่าน ตามแนวทางของเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยเลือกจากทำเล 3 แห่งของบริษัท คือ ที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดระยอง และจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลจากการเปรียบเทียบทำเลภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆ ปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทุกท่านเลือกทำเลของบริษัทที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นอันดับหนึ่งตามด้วยระยอง และกาฬสินธุ์

บทที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์

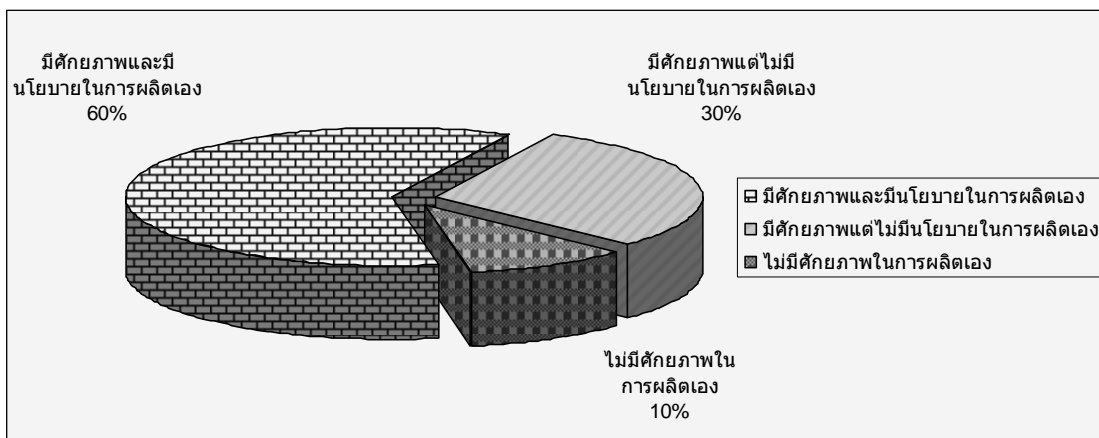
ในบทนี้จะกล่าวถึง องค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

1. องค์กรที่ศึกษาวิจัย

องค์กรที่ศึกษาวิจัย เป็นผู้ผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในสามอันดับต้นของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีสัดส่วนการส่งออกมากกว่า 50% ของยอดการผลิต เป็นกลุ่มลูกค้าเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย ยุโรปตะวันออก โดยมีกระบวนการผลิตแบบครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนการฉีดฟิล์ม การฉีดขึ้นงานพลาสติก การเคลือบแบบลามิเนท การพิมพ์ และการขึ้นรูปหลอดลามีเนท รวมทั้งเครื่องผลิตหลอดพลาสติก ผลิตภัณฑ์หลักมุ่งเน้นสำหรับการบรรจุยาสีฟัน และสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทครีมต่างๆ เริ่มดำเนินการผลิตตั้งแต่ พุทธศักราช 2528 ด้วยกำลังการผลิต 6 ล้านหลอดต่อปี คนงาน 70 คน และมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดเป็นระยะจนในปัจจุบันมีกำลังการผลิต 700 ล้านหลอดต่อปี ด้วยคนงาน 800 คน และมีคู่แข่งที่สำคัญคือ บริษัทที่ผลิตหลอดบรรจุภัณฑ์ในประเทศจีน อินเดีย อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นบริษัทนานาชาติ (Multinational Company) ซึ่งมีโรงงานผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ของตัวเองในบางประเทศ



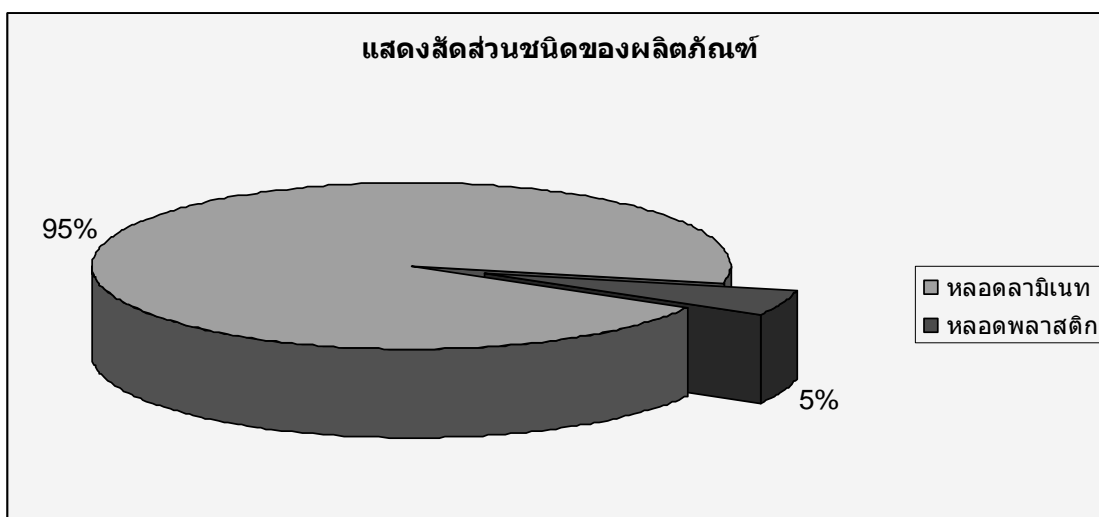
รูปที่ 3.1 แสดงสัดส่วนลูกค้า ตามปริมาณของยอดขาย



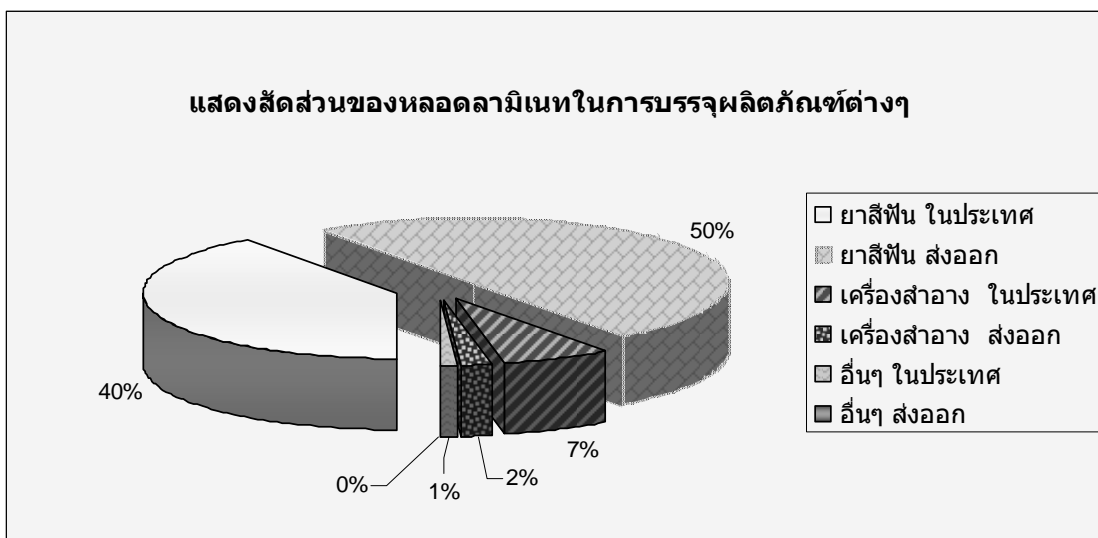
รูปที่ 3.2 แสดงสัดส่วนลูกค้าเรื่องความสามารถในการใช้กลยุทธ์ย้อนกลับ (Backward Strategy)

1.1 กิจกรรมหลักขององค์กรที่ทำการวิจัย

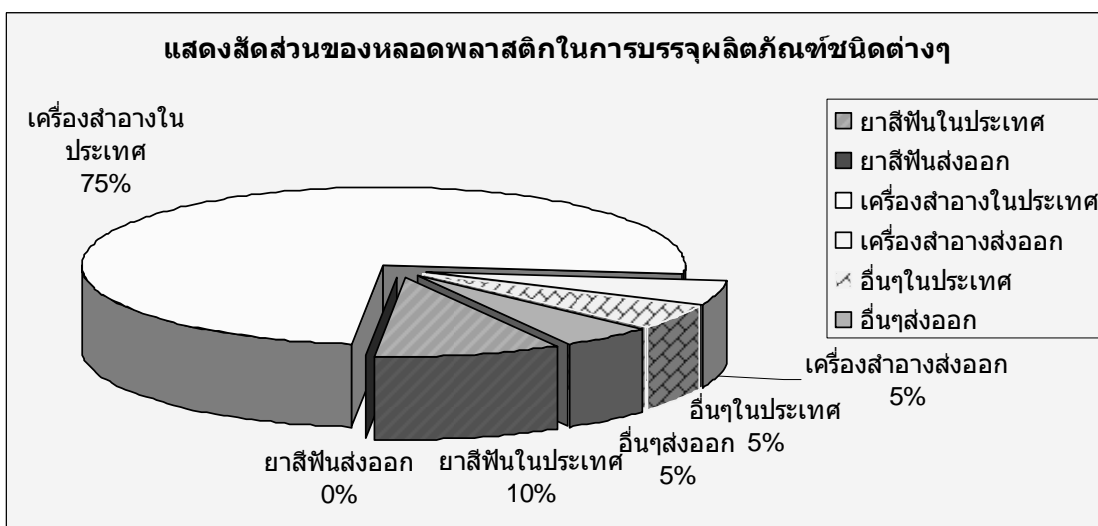
องค์กรที่ทำการวิจัยเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ และหลอดบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยมีสัดส่วนการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์เป็น 95 % ของยอดการผลิตทั้งหมด เพื่อสำหรับบรรจุผลิตภัณฑ์ชนิดครีมต่างๆ ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปที่ 3.3 แสดงสัดส่วนชนิดของผลิตภัณฑ์



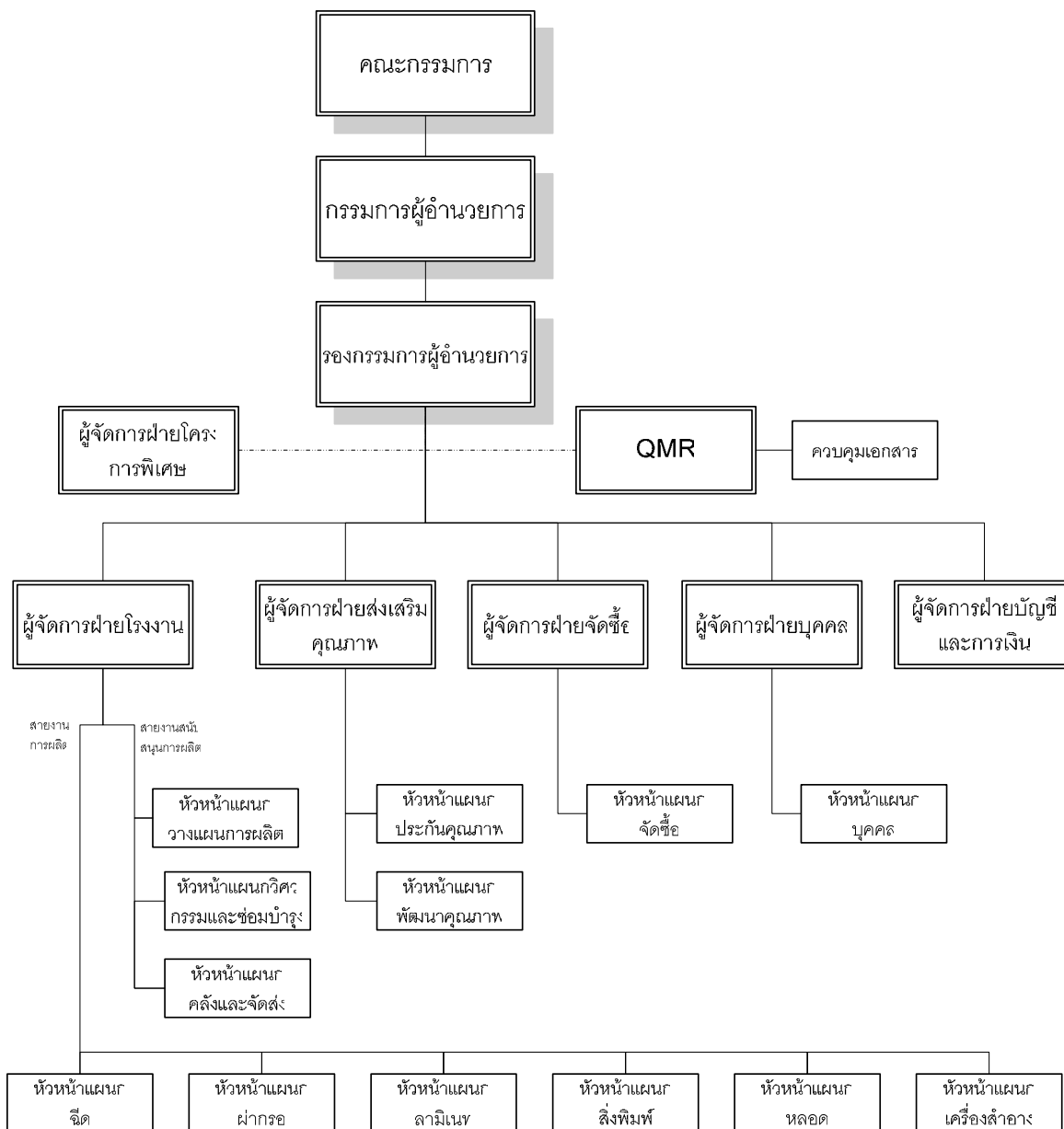
รูปที่ 3.4 แสดงสัดส่วนของหลอดลามิเนตในการบรรจุผลิตภัณฑ์ต่างๆ



รูปที่ 3.5 แสดงสัดส่วนของหลอดพลาสติกในการบรรจุผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ

1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

องค์กรที่วิจัยมีโครงสร้างองค์กรดังรูปที่ 3.6



รูปที่ 3.6 แสดงโครงสร้างขององค์กรที่ทำการวิจัย

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทชั้นนำในเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์หลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ในระดับคุณภาพสูงในแถบเอเชีย

1.4 ภารกิจ (Mission)

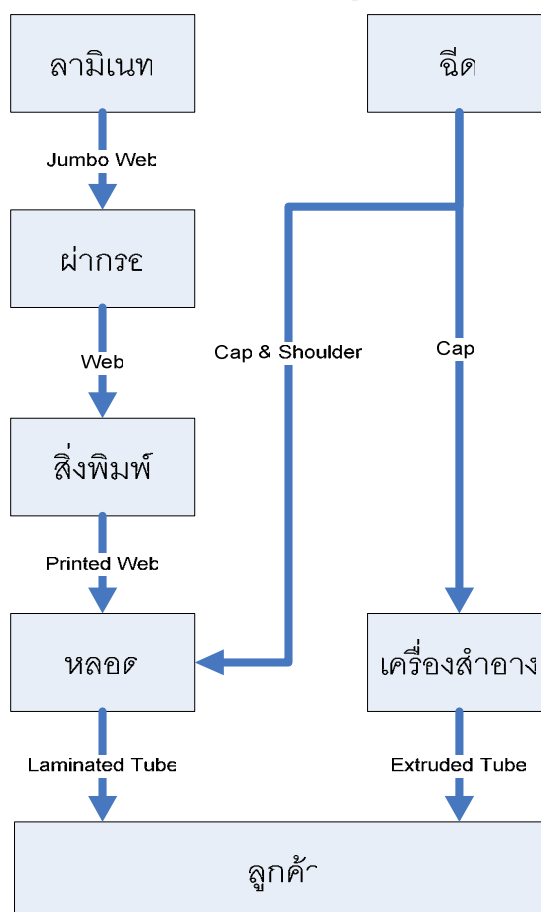
เป็นบริษัทที่ผลิตหลอดบรรจุภัณฑ์ชั้นนำระดับโลกและเป็นอันดับหนึ่งในภูมิภาคเอเชียที่เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการบริการที่ดีที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับไว

1.5 วัตถุประสงค์ (Objectives)

- ลดต้นทุนการผลิต อย่างต่อเนื่องทุกๆ ปีไม่ต่ำกว่า 5% ของปีก่อนหน้า
- มีการพัฒนาเทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.6 กระบวนการผลิต (Process Flow)

องค์กรที่ทำการวิจัยมีขั้นตอนการผลิตดังรูปที่ 3.7



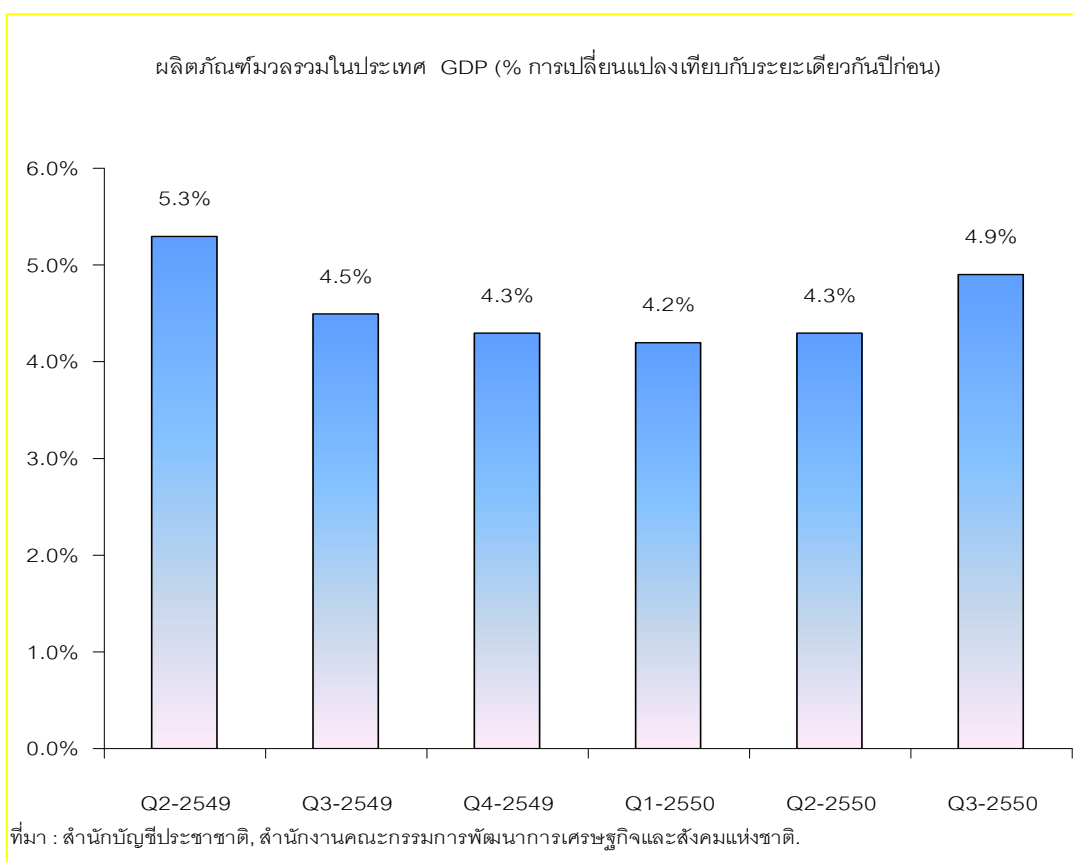
รูปที่ 3.7 แสดงกระบวนการผลิตขององค์กรที่ทำการวิจัย

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment analysis)

2.1.1 เศรษฐกิจภาพรวม สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง รายงานประมาณการเศรษฐกิจ ณ เดือนสิงหาคม 2550 ว่า เศรษฐกิจไทยในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.0 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์อยู่ที่ร้อยละ 3.8-4.3 ต่อปี) โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการใช้จ่ายภาครัฐที่เร่งตัวขึ้นเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในช่วงที่การใช้จ่ายภาคเอกชนยังฟื้นตัวไม่เต็มที่ ในขณะที่ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการที่ขยายตัวระดับสูงในช่วงที่ผ่านมาคาดว่าจะขยายตัวชะลอลงในช่วงที่เหลือของปี ตามการชะลอลงของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น สำหรับด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจในปี 2550 คาดว่ายังอยู่ในระดับแข็งแกร่ง โดยดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP ในปี 2550 คาดว่าจะเกินดุลอยู่ที่ร้อยละ 5.1 (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 4.5-5.5) ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อทั่วไปในปี 2550 คาดว่าจะอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 2.0 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 1.5)



รูปที่ 3.8 แสดงสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

2.1.1.1 ด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.0 ต่อปี เท่ากับที่คาดการณ์ไว้เดิม ณ เดือนพฤษภาคม 2550 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการบริโภคภาครัฐที่แท้จริงที่คาดว่าจะเร่งตัวขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 11 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 9.0-13.0 ต่อปี) เพิ่มขึ้นจากการคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 10.8 ต่อปี และการลงทุนภาครัฐที่แท้จริงที่คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.7 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 0.7-4.7 ต่อปี) เพิ่มขึ้นจากการคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 2.2 ต่อปี เนื่องจากรัฐบาลสามารถเร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่ร้อยละ 93 ของกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2550 จำนวน 1.57 ล้านล้านบาท นอกจากนี้ การปรับเพิ่มกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2551 (ตุลาคม 2550-กันยายน 2551) อีกร้อยละ 6.0 ต่อปี มาอยู่ที่ 1.66 ล้านล้านบาท รวมทั้งการปรับขึ้นเงินเดือนภาครัฐอีกร้อยละ 4 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2550 คาดว่าจะช่วยให้การใช้จ่ายภาครัฐเร่งตัวขึ้นในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2550

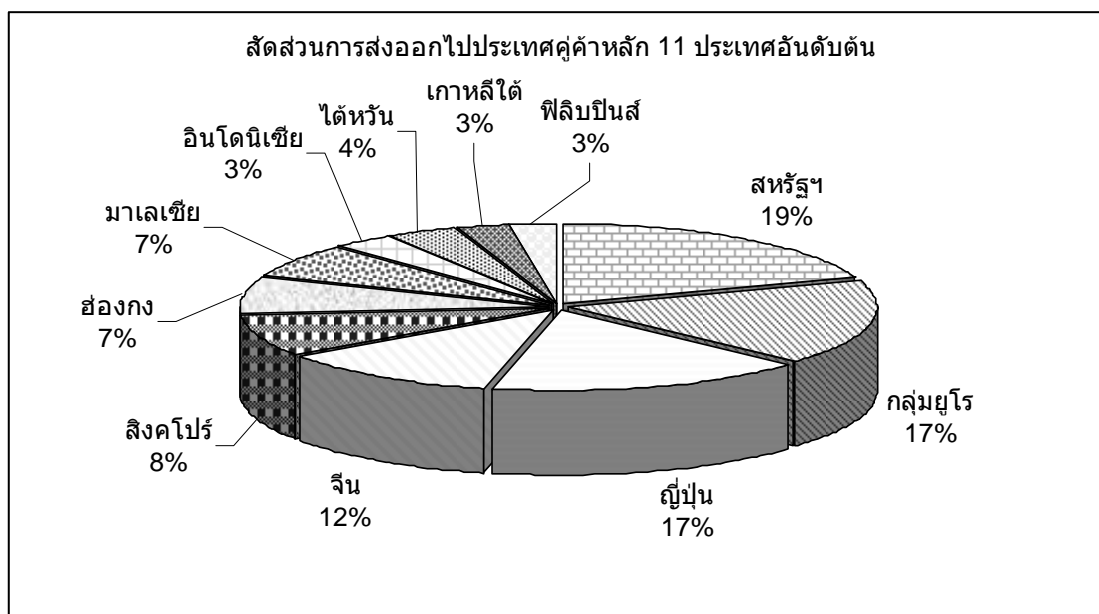
ในด้านการใช้จ่ายภาคเอกชน สำนักงานเศรษฐกิจการคลังคาดว่า การบริโภคภาคเอกชนในปี 2550 จะขยายตัวที่ร้อยละ 2.0 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 1.5-2.5 ต่อปี) ลดลงจากการคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 2.3 ต่อปี เนื่องจากการบริโภคภาคเอกชนในไตรมาสแรกของปี 2550 ขยายตัวชะลอลงมากกว่าที่คาดการณ์ไว้เดิมค่อนข้างมาก ส่วนการลงทุนภาคเอกชน คาดว่าอาจมีแนวโน้มไม่ขยายตัวในปีนี้ โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ (-0.5)-(0.5) ต่อปี เนื่องจากการลงทุนภาคเอกชนในไตรมาสแรกของปี 2550 หดตัวลงมากกว่าที่คาดการณ์ไว้เดิมเช่นกัน อย่างไรก็ตาม นโยบายการเร่งเบิกจ่ายของภาครัฐและนโยบายการปรับลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงที่ผ่านมา ประกอบกับการเลือกตั้งที่คาดว่าจะมีขึ้นในช่วงปลายปี น่าจะช่วยให้การใช้จ่ายภาคเอกชนกลับมาฟื้นตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2550

ในด้านอุปสงค์จากภายนอกประเทศ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังคาดว่าปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการในปี 2550 มีแนวโน้มขยายตัวชะลอลงจากที่คาดการณ์เดิมเล็กน้อย ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจคู่ค้าและค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น โดยปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 6.5 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 6.0-7.0 ต่อปี) ลดลงจากการคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 8.1 ต่อปี ในขณะที่ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 2.7 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 2.2-3.2 ต่อปี) สอดคล้องกับอุปสงค์จากภายนอกประเทศและการใช้จ่ายภาคเอกชนที่ลดลง

ตารางที่ 3.1 แสดงสรุปสมมติฐานและผลการประมาณการเศรษฐกิจปี 2550 (ณ เดือนสิงหาคม 2550)

	2549	2550 f (ณ พฤษภาคม)		2550 f (ณ สิงหาคม)	
		เฉลี่ย	ช่วง	เฉลี่ย	ช่วง
สมมติฐานหลัก					
สมมติฐานภายนอก					
1) อัตราการขยายตัวของ 11 ประเทศคู่ค้าหลัก (ร้อยละต่อปี)	4.5	3.9	3.7-4.2	3.9	3.7-4.2
2) ราคาน้ำมันดิบดูไบ (ดอลลาร์สหรัฐ ต่อบาร์เรล)	61.5	62.0	60.0-64.0	65.5	64.0-68.0
สมมติฐานด้านนโยบาย					
3) อัตราแลกเปลี่ยน (บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ)	38.0	35.0	34.5-35.5	34.75	34.25-35.25
4) อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทย ณ สิ้นปี (ร้อยละต่อปี)	5.00	3.50	3.25-3.75	3.25	3.00-3.25
5) รายจ่ายรัฐบาลปีงบประมาณรวมงบเหลื่อมปี (พันล้านบาท)	1,395	1,576	1,560-1,593	1,576	1,576-1,593
ผลการประมาณการ					
1) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (ร้อยละต่อปี)	5.0	4.0	3.8 - 4.3	4.0	3.8 - 4.3
2) อัตราการขยายตัวของการใช้จ่ายภาครัฐ					
- การบริโภครัฐ (ณ ราคาคงที่) (ร้อยละต่อปี)	3.4	10.8	8.8-12.8	11.0	9.0-13.0
- การลงทุนภาครัฐ (ณ ราคาคงที่) (ร้อยละต่อปี)	4.5	2.2	0.2-4.2	2.7	0.7-4.7
3) อัตราการขยายตัวของการใช้จ่ายภาคเอกชน					
- การบริโภครัฐ (ณ ราคาคงที่) (ร้อยละต่อปี)	3.1	2.3	1.8-2.8	2.0	1.5-2.5
- การลงทุนภาคเอกชน (ณ ราคาคงที่) (ร้อยละต่อปี)	3.9	0.5	0.3-0.7	0.0	(-0.5)-(-0.5)
4) อัตราการขยายตัวปริมาณส่งออกสินค้าและบริการ (ร้อยละต่อปี)	8.5	8.1	7.6-8.6	6.5	6.0-7.0
5) อัตราการขยายตัวปริมาณนำเข้าสินค้าและบริการ (ร้อยละต่อปี)	1.6	5.2	4.7-5.7	2.7	2.2-3.2
6) ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	2.2	9.4	8.4-10.4	9.6	8.6-10.6
- สินค้าส่งออกในรูปดอลลาร์สหรัฐ (ร้อยละต่อปี)	17.4	13.7	13.2-14.2	12.5	12.0-13.0
- สินค้านำเข้าในรูปดอลลาร์สหรัฐ (ร้อยละต่อปี)	7.0	8.3	7.8-8.8	6.9	6.4-7.4
7) ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	3.2	11.9	10.9-12.9	12.0	11.0-13.0
- ร้อยละของ GDP	1.5	4.9	4.5-5.5	5.1	4.5-5.5
8) อัตราเงินเฟ้อทั่วไป (ร้อยละต่อปี)	4.7	2.8	2.5-3.0	2.0	1.5-2.5
f = forecast โดย สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง					

ที่มา : สำนักบัญชีประชาชาติ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



รูปที่ 3.9 แสดงสัดส่วนของประเทศคู่ค้าสำคัญ 11 อันดับต้น

2.1.1.2 ด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ

เสถียรภาพเศรษฐกิจภายนอกประเทศในปี 2550 ยังคงอยู่ในระดับมั่นคงโดย คาดว่าดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP ในปี 2550 จะยังคงเกินดุลประมาณร้อยละ 5.1 (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 4.5-5.5) โดยสาเหตุหลักที่ทำให้ดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลสูงขึ้นนั้นมาจากดุลการค้าที่คาดว่าจะยังคงเกินดุลต่อเนื่อง ตามมูลค่าการส่งออกสินค้าที่คาดว่าจะขยายตัวสูงกว่ามูลค่าการนำเข้าสินค้าค่อนข้างมาก ทั้งนี้ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังคาดว่า มูลค่าส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2550 จะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 12.5 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 12.0-13.0 ต่อปี) แต่มูลค่านำเข้าสินค้าในรูปดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวเพียงร้อยละ 6.9 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 6.4-7.4 ต่อปี)

สำหรับด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจภายในประเทศในปี 2550 นั้น คาดว่า อัตราเงินเฟ้อทั่วไปในปี 2550 จะยังคงอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 2.0 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ร้อยละ 1.5-2.5 ต่อปี) จากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นค่อนข้างมาก เป็นผลให้เงินเฟ้อด้านอุปทานจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่อาจปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนเล็กน้อย แต่แนวโน้มของราคาน้ำมันดิบยังไม่มีที่ท่าว่าจะหยุดเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันการชะลอตัวของการใช้จ่ายในประเทศจะช่วยลดแรงกดดันเงินเฟ้อทางด้านอุปสงค์ด้วยอีกทางหนึ่ง

2.1.1.3 เศรษฐกิจโลก

เศรษฐกิจโลกในไตรมาสสาม ปี 2550 ขยายตัวได้ดีขึ้นต่อเนื่องจากไตรมาสสอง โดยเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น กลุ่มประเทศยุโรป และประเทศในภูมิภาคเอเชียปรับตัวดีขึ้น และขยายตัวสูงกว่าที่เคยคาดไว้เดิม อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมในช่วง 9 เดือนแรก เศรษฐกิจโลกชะลอตัวจากปี 2549 จากผลกระทบของตลาดการเงินของปัญหาตลาดสินเชื่อ Sub-prime ในสหรัฐอเมริกา ขณะที่แรงกดดันต่อเงินเพื่อเริ่มสูงขึ้นจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ขยายตัวร้อยละ 2.6 (หรือร้อยละ 3.9, qoq, annualized) เร่งตัวขึ้นจากร้อยละ 1.5 และ 1.9 ในช่วงสองไตรมาสแรก เป็นผลจากการส่งออกและการบริโภคภาคครัวเรือนที่เร่งตัวขึ้น ประกอบกับการลงทุนในหมวดที่ไม่ใช่การก่อสร้างที่อยู่อาศัยขยายตัวได้ดี แต่การลงทุนในที่อยู่อาศัยยังคงหดตัวต่อเนื่อง เนื่องจากปัญหาภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาสินเชื่อ Sub-prime ส่งผลให้การลงทุนโดยรวมยังคงหดตัว โดยภาคอสังหาริมทรัพย์นั้นแม้ว่ายอดสร้างบ้านใหม่จะลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ไตรมาสที่สองของปี 2549 แต่จำนวนบ้านที่รอขายยังคงมีปริมาณสูงเนื่องจากยอดขายบ้านที่ลดลงมาร้อยละ 8.3 ในไตรมาสสาม ทำให้ราคาขายบ้านโดยเฉลี่ยปรับตัวลดลงต่อเนื่อง ในด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอัตราเงินเฟ้อชะลอลงเป็นร้อยละ 2.4 ตามราคาที่อยู่อาศัยที่ปรับลดลง อย่างไรก็ตาม แรงกดดันเงินเพื่อเริ่มสูงขึ้นในเดือนกันยายนและตุลาคมตามราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.7 และ 3.5 ตามลำดับ

เศรษฐกิจกลุ่มประเทศยุโรป ขยายตัวร้อยละ 3.0 ปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อยจากร้อยละ 2.9 ในไตรมาสที่สองที่เศรษฐกิจชะลอลง (หรือร้อยละ 0.7, qoq, sa สูงขึ้นจากร้อยละ 0.3 ในไตรมาสที่สอง) โดยเป็นผลมาจากเศรษฐกิจเยอรมันนี ฝรั่งเศส อิตาลี และเนเธอร์แลนด์ ปรับตัวดีขึ้นตามการลงทุนที่ฟื้นตัว และการบริโภคภาคครัวเรือนที่ยังคงขยายตัวดี เนื่องจากการจ้างงานที่สูงขึ้นและความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่ยังคงเพิ่มขึ้น ส่วนการส่งออกชะลอลงตามความต้องการในตลาดโลก และทิศทางค่าเงินยูโรที่แข็งค่าขึ้น อย่างไรก็ตาม แรงกดดันต่อเงินเพื่อเริ่มเพิ่มสูงขึ้นในเดือนกันยายน อยู่ที่ร้อยละ 2.1

เศรษฐกิจญี่ปุ่น ขยายตัวร้อยละ 2.1 สูงขึ้นจากร้อยละ 1.5 ในไตรมาสก่อน โดยการส่งออกสินค้าและบริการสุทธิที่เพิ่มขึ้นยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ และมีแรงสนับสนุนจากการบริโภคภาคเอกชนที่เริ่มปรับตัวดีขึ้นตามการใช้จ่ายในหมวดสินค้าคงทน ซึ่งช่วยชดเชยการลงทุนในที่อยู่อาศัยที่หดตัวลงมากเนื่องจากการบังคับใช้กฎหมายปรับปรุงมาตรฐานการก่อสร้างฉบับใหม่ส่งผลให้การอนุมัติก่อสร้างล่าช้า ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อติดลบร้อยละ 0.2 ซึ่งแสดงว่าญี่ปุ่นยังมีความเสี่ยงเรื่องปัญหาเงินฝืดในภาวะที่อุปสงค์ภายในประเทศยังอ่อนแอ

เศรษฐกิจจีน ยังขยายตัวได้สูงในอัตราร้อยละ 11.5 ชะลอลงเล็กน้อยจากร้อยละ 11.9 ในไตรมาสก่อนหน้า แต่นับว่ายังเป็นอัตราการขยายตัวที่สูงแม้ว่ารัฐบาลจะออกนโยบายเพื่อลดความร้อนแรงของเศรษฐกิจ ปัจจัยสนับสนุนเศรษฐกิจหลักยังคงมาจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่ขยายตัวสูงเนื่องจากผลกำไรในภาคธุรกิจที่เพิ่มขึ้นมากและสินเชื่อภาคเอกชนที่ขยายตัว ประกอบกับการบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกที่ขยายตัวได้ดี มูลค่าการส่งออกยังคงขยายตัวได้สูงถึงร้อยละ 26.2 ในขณะที่มูลค่าการนำเข้าขยายตัวร้อยละ 20.7 ส่งผลให้เกินดุลการค้าสูงถึง 73.2 พันล้านดอลลาร์ ขณะเดียวกันอัตราเงินเฟ้อเร่งตัวขึ้นสูงอย่างต่อเนื่อง โดยในไตรมาสที่ 3 อัตราเงินเฟ้อเท่ากับร้อยละ 6.1 ปรับตัวสูงขึ้นจากร้อยละ 2.7 และ 3.6 ในไตรมาสแรกและไตรมาสที่สองตามลำดับ เป็นผลจากราคาอาหารที่เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ ในช่วง 10 เดือนแรก อัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยร้อยละ 4.4 สูงกว่าเป้าหมายเงินเฟ้อของทั้งปี 2550 ที่ธนาคารกลางตั้งไว้ที่ร้อยละ 3.0

เศรษฐกิจกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ขยายตัวได้ดีจากอุปสงค์ในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลของการดำเนินนโยบายทางการเงินที่ผ่อนคลายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในช่วงก่อนหน้า ซึ่งช่วยชดเชยผลกระทบของการส่งออกสินค้าและบริการที่ชะลอตัวตามภาวะเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นคู่ค้าหลักที่ชะลอลงและแนวโน้มวัฏจักรอิเล็กทรอนิกส์ซาลงอย่างไรก็ดี การส่งออกยังคงขยายตัวได้สูงในกลุ่มสินค้าที่ส่งไปยังตลาดอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดจีนและอินเดีย ประกอบกับแนวโน้มราคาสินค้าในตลาดโลกเพิ่มขึ้นสูง ทำให้ดุลบัญชีเดินสะพัดโดยรวมยังคงเกินดุลสูง ในส่วนของเสถียรภาพราคา แรงกดดันต่ออัตราเงินเฟ้อน้อยกว่าที่คาดไว้เนื่องจากแนวโน้มค่าเงินในภูมิภาคที่แข็งค่าขึ้น นอกจากนี้ผลผลิตทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศมีส่วนในการสนับสนุนเศรษฐกิจ

โดยรวมในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2550 เศรษฐกิจโลกชะลอลงจากปี 2549 โดยเป็นผลมาจากเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาชะลอลงอย่างชัดเจน เนื่องจากผลกระทบของปัญหาตลาดสินเชื่อ Sub-prime ที่ส่งผลกระทบต่อภาคการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และตลาดการเงินทั่วโลก เช่นเดียวกับเศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ชะลอลงตามภาวะการลงทุนภายในประเทศ ประกอบกับแนวโน้มการส่งออกสินค้าสำคัญ อาทิ รถยนต์ ปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตามเศรษฐกิจในหลายประเทศเศรษฐกิจหลักขยายตัวได้สูงกว่าที่เคยคาดการณ์ไว้ อาทิ เศรษฐกิจกลุ่มยูโร และเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียโดยเฉพาะเศรษฐกิจจีนและอินเดีย ซึ่งขยายตัวได้อย่างแข็งแกร่งตามอุปสงค์ภายในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น และการส่งออกที่ยังคงเพิ่มขึ้นจากการค้าภายในภูมิภาคที่ขยายตัวสูง

2.1.2 เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม ในปัจจุบันผลผลิตภาคอุตสาหกรรมหรือ GDP ภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนถึงร้อยละ 40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ดังนั้น การติดตาม ศึกษา และวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมจึงมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายของเศรษฐกิจมหภาคเป็นอย่างมาก

ผลผลิตภาคอุตสาหกรรมครั้งแรกของปี 2550 ขยายตัวชะลอลงจากปีก่อน และต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ในระดับปกติ โดยในช่วงครึ่งแรกของปี 2550 ผลผลิตสินค้าอุตสาหกรรมรวม (Manufacturing Production) ขยายตัวร้อยละ 5.3 ต่อปี ชะลอลงเมื่อเทียบกับครึ่งแรกของปี 2549 ที่ขยายตัวร้อยละ 7.1 ต่อปี และต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 6.6 ต่อปี

สถานการณ์ภาคอุตสาหกรรมครึ่งแรกของปี 2550 ที่ขยายตัวชะลอตัวลงจากการขยายตัวของผลผลิตสินค้าอุตสาหกรรมในปี 2549 เนื่องมาจาก

1) อุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนการนำเข้าต่ำแต่ส่งออกมาก เช่น สิ่งทอ และสินค้าเกษตร ได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนที่แข็งค่าขึ้น

2) การชะลอตัวของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน อันเนื่องมาจากปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ได้ส่งผลให้ผลผลิตอุตสาหกรรมบางสาขาที่ขยายตัวชะลอลง ได้แก่ เพอร์นิเจอร์ ปูนซีเมนต์ และโลหะขั้นมูลฐาน อย่างไรก็ตาม ผลผลิตอุตสาหกรรมบางสาขาก็ยังมีความต้องการสูงและขยายตัวได้ดี เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ แผงวงจรรวม กระเป๋าเดินทางและอุตสาหกรรมอาหาร

เศรษฐกิจไทยในครึ่งหลังปี 2550 คาดว่าอุปสงค์จากภายนอกประเทศสุทธิขยายตัวชะลอลง ขณะที่การบริโภคและการลงทุนภายในประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้นเล็กน้อย ทำให้ผลผลิตภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing Production Index : MPI) ของไทยในครึ่งหลังปี 2550 คาดว่าจะมีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 4.8 ต่ำกว่าการขยายตัวในครึ่งแรกของปี 2550 เล็กน้อย เนื่องจากคาดว่าอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อการส่งออก เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร และรองเท้าหนัง ที่เคยขยายตัวได้ในระดับสูง เริ่มมีแนวโน้มชะลอตัวลง ตามการส่งออกของสินค้าและบริการในครึ่งหลังปี 2550 ที่จะขยายตัวชะลอลง โดยเป็นผลมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก เช่น สหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มขยายตัวลดลง ขณะที่อุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงานราคาถูก เช่น รองเท้ากีฬา และสิ่งทอจะมีการขยายตัวชะลอลง เนื่องจากประสบกับปัญหาสินค้านำเข้าจากประเทศคู่แข่ง เช่น จีน เวียดนาม และอินเดีย ประกอบกับอัตราแลกเปลี่ยนที่แข็งค่าขึ้นจะส่งผลต่อกำไรของอุตสาหกรรมดังกล่าว

2.1.3 เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมพลาสติก

ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2550 การส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกมีมูลค่า 455.2 เหรียญสหรัฐอเมริกาซึ่งลดลงร้อยละ 2.53 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน แต่ในส่วนของ การนำเข้า ในไตรมาสแรกของปี 2550 มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์พลาสติก 572.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.50 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน จากตัวเลขนำเข้า – ส่งออก ของ ผลิตภัณฑ์พลาสติก พบว่าประเทศไทยขาดดุลการค้าอยู่ประมาณ 117.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 4,208 ล้านบาท ซึ่งประเทศไทยมีการขาดดุลอย่างต่อเนื่อง (อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย 35.82 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐอเมริกา คำนวณจากอัตราเฉลี่ยประจำเดือน ม.ค. – มี.ค. 50)

การส่งออกของภาคอุตสาหกรรมนับว่าได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท ที่แข็งค่าเพิ่มขึ้นในช่วงที่ผ่านมาและทำให้ความได้เปรียบด้านการแข่งขันของไทยลดลง ซึ่งผลิตภัณฑ์พลาสติกนับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการที่เงินบาทแข็งค่ามากที่สุดในระยะนี้ นอกจากนี้ปัจจัยวัตถุดิบของอุตสาหกรรมพลาสติกได้แก่ เม็ดพลาสติกที่ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงสิ้นปี 2549 จากภาวะราคาน้ำมันที่ได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นทุกตลาด ทั้งนี้ราคาน้ำมันดิบยังคงถูกกดดันจากความกังวลเรื่องการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา

การส่งออกไตรมาสที่ 1 ปี 2550 ผลิตภัณฑ์พลาสติกมีมูลค่าการส่งออกรวมทั้งสิ้น 455.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ลดลงร้อยละ 2.40 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว และลดลงร้อยละ 2.53 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร กลุ่มประเทศในอาเซียน ออสเตรเลีย และ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นเมื่อเทียบกับค่าเงินของกลุ่มประเทศหลักที่ไทยส่งออกได้ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทยสำหรับไตรมาสแรกของปี 2550 ทำให้ปริมาณการสั่งซื้อและการส่งออกของบางกลุ่มผลิตภัณฑ์ลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมา

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าส่งออกสูงสุด คือ แผ่นฟิล์ม พอยล์และแถบพลาสติก มีมูลค่าการส่งออก 120.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ลดลงร้อยละ 5.98 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว และลดลงร้อยละ 7.71 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน รองลงมาได้แก่ ถุงและกระสอบพลาสติก มีมูลค่าส่งออก 120.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ลดลงร้อยละ 3.45 เทียบกับไตรมาสที่แล้ว และลดลงร้อยละ 6.82 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน

ตารางที่ 3.2 แสดงมูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์พลาสติกชนิดต่างๆ

ประเภท ผลิตภัณฑ์	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา)									Q1*2550	Q1*2550
	2548	2549	Q1 2547	Q4 2547	Q1 2548	Q4 2548	Q1 2549	Q4 2549	Q1* 2550	เทียบกับ Q4/2549 (ร้อยละ)	เทียบกับ Q1/2549 (ร้อยละ)
ถุงและกระสอบ พลาสติก	518.8	530.4	74.7	75.2	111.7	133.5	128.9	124.4	120.1	-3.45	-6.82
แผ่นฟิล์ม พอยล์ และแถบพลาสติก	536.7	558.7	106.8	103.0	123.9	138.7	130.4	128.0	120.3	-5.98	-7.71
เครื่องแต่งกาย และของใช้ ประกอบ	22.6	17.9	8.0	10.3	5.0	5.1	4.8	3.9	3.7	-5.88	-23.53
กล่องหีบที่ทำด้วย พลาสติก	30.9	30	6.0	5.7	7.5	8.3	6.5	5.4	4.2	-21.69	-34.94
เครื่องใช้ สำนักงานทำด้วย พลาสติก	22.6	20.2	5.6	5.6	5.6	5.3	5.1	4.4	4.2	-3.77	-16.98
หลอดและท่อ พลาสติก	41.5	46.0	7.6	8.4	10.2	13.3	8.3	8.5	5.3	-37.59	-36.09
พลาสติกปูพื้น และผนัง	50.6	59.1	9.7	10.4	10.6	13.9	10.8	8.7	6.8	-22.3	-37.41
เครื่องใช้บนโต๊ะ อาหารพลาสติก	84.0	98.9	16.5	16.9	19.1	21.0	24.9	28.6	33.9	18.57	36.19
ผลิตภัณฑ์ พลาสติกอื่นๆ	551.1	624.2	100.2	92.7	128.8	139.4	147.3	154.5	163.3	5.67	10.83
รวมทั้งสิ้น	1,858.8	1,985.4	335.1	328.2	422.4	478.5	467	466.4	455.2	-2.4	-2.53

ที่มา : ข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

หมายเหตุ : ตัวเลขไตรมาสที่ 1 ปี 2550 เป็นการคาดการณ์ เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุงข้อมูล*

การนำเข้าไตรมาสที่ 1 ปี 2550 ผลิตภัณฑ์พลาสติกมีมูลค่าการนำเข้ารวมทั้งสิ้น 572.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.90 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว และเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.50 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน แหล่งนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา จีน เยอรมันนี และกลุ่มประเทศอาเซียน สำหรับแผ่นฟิล์ม พอยล์และแถบพลาสติก มีสัดส่วนการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.03 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้วและมีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.29 เมื่อเทียบ

กับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน หลอดและท่อพลาสติก มีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.07 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว และเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.46 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน

ตารางที่ 3.3 แสดงมูลค่าการนำเข้าของผลิตภัณฑ์พลาสติกชนิดต่างๆ

ประเภท ผลิตภัณฑ์	มูลค่านำเข้า (ล้านเหรียญสหรัฐฯ)									Q1*2550 เทียบกับ Q4/2549 (ร้อยละ)	Q1*2550 เทียบกับ Q1/2549(ร้อยละ)
	2548	2549	Q1 2547	Q4 2547	Q1 2548	Q4 2548	Q1 2549	Q4 2549	Q1* 2550		
หลอดและท่อ พลาสติก	79.7	88.2	20.1	21.6	21.6	19.3	22.8	21.0	22.9	9.07	0.46
แผ่นฟิล์ม พอยล์ และแถบ พลาสติก	742.4	767.5	167.2	160.4	176.8	188.2	195.4	183.1	196.0	7.03	0.29
ผลิตภัณฑ์ พลาสติกอื่นๆ	1,224.0	1,366.9	272.0	277.9	300.6	316.2	329.8	336.7	357.7	6.23	8.46
รวมทั้งสิ้น	2,046.1	2,222.6	477.9	459.9	492.7	523.6	548.0	540.8	572.7	5.90	4.50

ที่มา : ข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

หมายเหตุ : ตัวเลขไตรมาสที่ 1 ปี 2550 เป็นการคาดการณ์ เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุงข้อมูล

แนวโน้มของตลาดที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกมีราคาสูงขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการต้องพยายามลดต้นทุนในการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้การเปิดเขตเสรีทางการค้ายังส่งผลให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้นในขณะที่โครงสร้างอุตสาหกรรมพลาสติกของไทยยังอ่อนแออยู่ ดังนั้นอุตสาหกรรมพลาสติกจึงควรจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจนคือ จะต้องผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าและมีการส่งเสริมการส่งออกให้มากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และเป็นที่ต้องการของตลาด หรือ มุ่งเน้นที่จะหาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาดเพื่อที่จะได้พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หลักที่นำเงินตราเข้าประเทศต่อไป

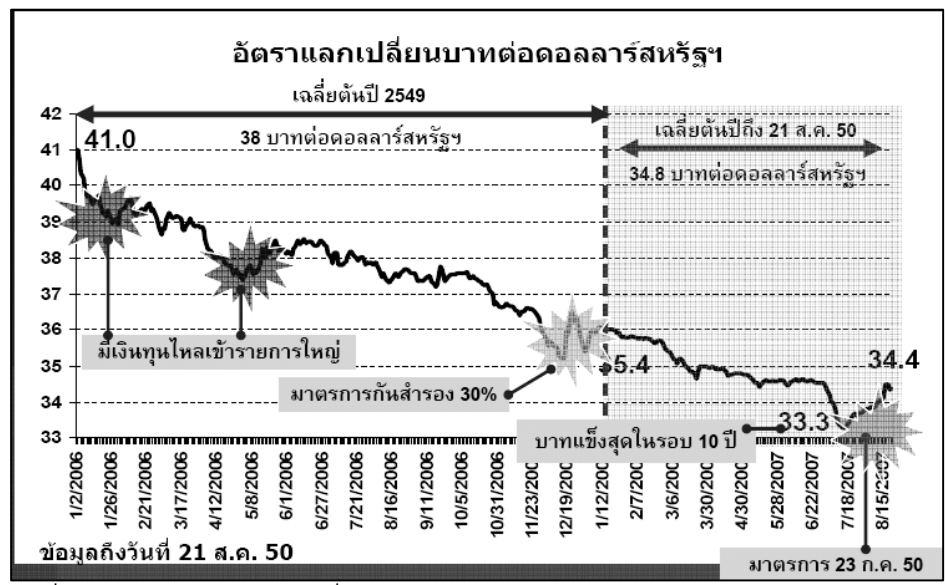
แนวโน้มการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมพลาสติกไทยในอนาคตจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเป็นการยกระดับผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย ให้มีการสร้าง

มูลค่าเพิ่มและมีการพัฒนาอย่างครบวงจร ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำไปถึงปลายน้ำตลอดจนด้านการตลาดและการรักษาสิ่งแวดล้อม

2.1.4 อัตราแลกเปลี่ยนเงิน

จากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นมาตั้งแต่ต้นปี 2549 ส่งผลให้อุตสาหกรรมแต่ละสาขาได้รับผลกระทบแตกต่างกัน ขึ้นกับสัดส่วนการส่งออกผลผลิตและการนำเข้าวัตถุดิบ

การแข็งค่าของค่าเงินบาทได้ส่งผลกระทบต่อการส่งออกของไทย อย่างไรก็ตาม ผู้ส่งออกที่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศเป็นหลักและที่มีสัดส่วนการนำเข้าต่ำจะได้รับผลกระทบจากการแข็งค่าขึ้นของค่าเงินบาท มากกว่าผู้ส่งออกใช้วัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจากผู้ส่งออกที่นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศจะได้รับประโยชน์บางส่วนจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นผ่านต้นทุนการนำเข้าที่ถูกลง ดังนั้น ผู้ส่งออกที่ใช้วัตถุดิบในประเทศโดยเฉพาะผู้ส่งออกสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรมอาหาร จะได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นค่อนข้างมาก



รูปที่ 3.10 แสดงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ในภาวะที่ค่าเงินบาทแข็งนั้นค่าเงินหยวน(ประเทศจีน) ก็มีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นเช่นเดียวกัน มีความเป็นไปได้สูงที่ค่าเงินหยวนจะปรับแข็งค่าในอัตราที่เร็วขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกประเทศที่รุนแรงมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์เงินทุนไหลเข้าเพื่อเก็งกำไรค่าเงินหยวนและเงินตราของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงรวมทั้งประเทศไทยมี

จำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และส่งผลต่อเนื่องกดดันค่าเงินในเอเชียให้ปรับค่าขึ้นตามแรงกดดันภายในประเทศจีน เกิดจากการไหลทะลักเข้าของเงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อเก็งกำไรค่าเงินหยวนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ยอดเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของจีนสะสมเพิ่มขึ้นในช่วงปี 2544-2548 สูงถึงกว่า 600,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และยังคงมีเงินทุนไหลเข้าจำนวนมากอย่างต่อเนื่องในไตรมาสแรกของปี 2549 ทำให้จีนมีเงินสำรองระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 56,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา รวมเป็น 875,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา เมื่อสิ้นไตรมาสแรกของปี 2549 โดยเพิ่มจาก 818,900 และ 212,165 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ณ สิ้นปี 2548 และ 2544 ตามลำดับ เงินที่ไหลเข้าจำนวนมากดังกล่าวได้สร้างปัญหาให้แก่จีนเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นของราคาอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่องจนอาจนำไปสู่ปัญหาเศรษฐกิจฟองสบู่ในที่สุด และในด้านภาวะการลงทุนส่วนเกินในเกือบทุกสาขาการผลิตอันเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของสภาพคล่องทำให้สินเชื่อยาวตัวสูงกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกลางของจีนตั้งไว้กว่าครึ่ง หรือมีจำนวน 1.26 ล้านล้านหยวน จึงทำให้จีนประสบความยากลำบากในการยับยั้งความร้อนแรงทางเศรษฐกิจให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยเศรษฐกิจในไตรมาสแรกของปีนี้ของจีนยังคงขยายตัวสูงกว่าเป้าหมายคือ มีอัตราร้อยละ 10.2 แรงกดดันจากภายนอกประเทศ โดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งเพิ่มความพยายามที่จะกดดันให้จีนปรับขึ้นค่าเงินเนื่องจากแรงกดดันทางการเมืองภายในสหรัฐอเมริกา อันเนื่องมาจากปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดที่เรื้อรัง และสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับ 800,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ในปี 2548 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.5 ของ GDP โดยในจำนวนนี้เป็นขาดดุลกับประเทศจีนมากที่สุด สูงกว่า 200,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

ดังนั้นจีนเองก็ต้องมีนโยบายที่จะชะลอเศรษฐกิจมากขึ้น เช่นมาตรการเกี่ยวกับภาษีมูลค่าเพิ่มในการส่งออกของประเทศจีนเอง เป็นต้น ซึ่งก็มีผลกระทบในเชิงบวกคือทำให้ความได้เปรียบในเชิงต้นทุนของจีนลดน้อยลงมาก ทำให้การแข่งขันในตลาดการค้าไม่มีความได้เปรียบกันมากนัก เป็นโอกาสให้ผู้ส่งออกของไทยมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นด้วย

2.1.5 สังคม

สถานการณ์ประชากรโลกปี 2550 มีทั้งสิ้น 6,605 ล้านคน โดยเอเชียเป็นภูมิภาคที่มีประชากรมากที่สุด 4,004.8 ล้านคน หรือร้อยละ 60.6 ของประชากรโลก เนื่องจากเป็นที่ตั้งของประเทศที่มีประชากรมากเป็นอันดับ 1 และ 2 ของโลก คือ จีน และอินเดีย

ส่วนประเทศที่มีประชานน้อยที่สุดคือ เซนต์ปีแยร์แอนด์มิกเคิลอนอยู่ในอเมริกาเหนือ มีประชากร 7,036 คน ส่วนประเทศไทยมีประชานมากเป็นอันดับที่ 19 ของโลก คือ 65.1 ล้านคน

อินเดีย เป็นประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงประชากรเด่นชัดที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ปี 2550 อินเดีย มีโครงสร้างประชากรวัยเด็กสูงถึงร้อยละ 31.8 มีอัตราการเกิด 28.7 คนต่อประชากร 1,000 คน อัตราเจริญพันธุ์รวมหรือจำนวนบุตรโดยเฉลี่ยของหญิง 1 คน เท่ากับร้อยละ 2.8 ขณะที่ประชากรวัยสูงอายุน้อยมากแค่ร้อยละ 5.1 ประชากรจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราสูงกว่าภูมิภาคและประเทศอื่นๆ คาดว่า อีก 30 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2580) อินเดียจะมีประชากรเท่ากับทวีปแอฟริกาทั้งทวีป คือประมาณ 1,640 ล้านคน และในปี 2580 เช่นเดียวกันอินเดียจะกลายเป็นประเทศที่มีประชากรมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของโลกแทนที่จีน ขณะที่ทุกภูมิภาคมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของประชากรเพิ่มขึ้น แต่ยุโรปมีจำนวนประชากรลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรวัยเด็กที่มีสัดส่วนลดลงจากร้อยละ 15.4 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 14.1 ในปี 2580 เพราะยุโรปมีอัตราการเกิดต่ำมาก หญิงวัยเจริญพันธุ์ในยุโรป 1 คนเฉลี่ยมีบุตรต่ำกว่าระดับทดแทนเพียง 1.4 คนเท่านั้น (ระดับทดแทนคือ 2 คนแทนที่พ่อ และแม่) ขณะที่ประชากรวัยสูงอายุนั้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 16.3 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 22.3 ในปี 2580 เป็นการเพิ่มในอัตราที่รวดเร็วกว่าการลดลงของประชากรวัยเด็ก ทำให้ยุโรปเป็นภูมิภาคเดียวที่มีประชากรสูงอายุมากกว่าประชากรวัยเด็ก

ประเด็นที่น่าสนใจของยุโรปซึ่งเชื่อมโยงกับโครงสร้างประชากรไทยนั้นคือ แม้ไทยจะมีขนาดแค่เพียง 9% ของประชากรยุโรป แต่ประชากรไทยมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตคล้ายคลึงกับยุโรปมาก แม้ประชากรไทยจะเพิ่มจำนวนขึ้นต่อเนื่อง แต่เป็นการเพิ่มในอัตราที่ลดลง โครงสร้างประชากรวัยเด็กลดลงต่อเนื่องจากร้อยละ 21.6 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 17.2 ในปี 2580 เพราะอัตราเกิดมีแนวโน้มลดลงจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และคาดว่าจะมีแนวโน้มลดลงอีกในอนาคต อัตราเจริญพันธุ์รวมของสตรีไทยก็มีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกัน ขณะที่ประชากรวัยสูงอายุนั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และเป็นการเพิ่มในอัตราที่สูงขึ้นเรื่อยๆ จากร้อยละ 8.2 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 15.6 ในปี 2580 ในอนาคตไทยจะมีประชากรวัยสูงอายุมากกว่าประชากรวัยเด็ก เป็นการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ในยุโรปอย่างไรก็ดี ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับภูมิภาคยุโรปนี้น่าจะเป็นประเด็นสำคัญที่นานาประเทศ รวมทั้งไทยควรหันมาให้ความสนใจศึกษาเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับประเทศในอนาคต

2.1.6 การเมือง

ปัจจุบันการเมือง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจของนักลงทุนจากต่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในสถานการณ์ทางการเมืองในขณะนี้ ยังคงมีความไม่ชัดเจนของเสถียรภาพรัฐบาล อันเป็นผลจากการรัฐประหารและรัฐบาลที่มาจากการแต่งตั้งของคณะรัฐประหาร จึงมีความคาดหวังและรอดูผลการเลือกตั้งรัฐบาลและวุฒิสมาชิกในปลายปี

2550 และต้นปี 2551 ซึ่งอาจจะไม่ทำให้เกิดเม็ดเงินสะพัดจากการหาเสียงเลือกตั้งเหมือนทุกครั้งที่ผ่านมา นอกจากความไม่ชัดเจนทางการเมืองดังกล่าวแล้ว ความล่าช้าในการพิจารณาโครงการเมกกะโปรเจกต์เรื่องขนส่งมวลชนของกระทรวงคมนาคม รวมทั้งความเป็นไปได้ที่รัฐบาลอาจขาดรายได้จากกรณีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ไม่ชอบธรรม ยังอาจส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของการลงทุนโดยรวมของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยลบต่อแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปีนี้ และในขณะเดียวกัน สถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศ อาจทำให้นักลงทุนปรับการลงทุนของตนเข้าสู่หลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำ เช่น พันธบัตรรัฐบาล ซึ่งจะส่งผลให้เส้นอัตราผลตอบแทน (Yield Curve) ของตราสารหนี้มีความลาดชัน (Slope) ที่ลดลง ต่อเนื่องจากช่วงก่อนหน้า

การเมืองทั่วโลกก็คงมีสถานะที่ไม่มีเสถียรภาพ ดังเช่น การเมืองการสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกากับอิรัก การก่อความไม่สงบในปากีสถาน ความตึงเครียดของเกาหลีเหนือ การเรียกร้องประชาธิปไตยในสหภาพเมียนมา การเลือกตั้งประธานาธิบดีคนใหม่ของสหรัฐอเมริกา และการก่อการร้ายทั่วโลก ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการชะลอการลงทุนทั่วโลก

2.1.7 กฎหมาย

จากข้อสัญญาความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (เจทีเปา) ได้มีการลดกำแพงภาษีเป็นเวลา 10 ปีนั้น ในส่วนของเกษตรภัณฑ์ และเครื่องสำอาง ก็เป็นสินค้าหนึ่งที่ไทยสามารถส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ ซึ่งในผลิตภัณฑ์ดังกล่าวก็จำเป็นต้องบรรจุในบรรจุภัณฑ์ ก็เป็นการเพิ่มความสามารถในการส่งออกนั่นเอง

แต่ในส่วนที่เป็นกังวล น่าจะมาจากกฎบัตรของสหพันธ์ยุโรป (EU) กฎระเบียบว่าด้วยวัตถุและชิ้นส่วนที่จะสัมผัสอาหาร และการยกเลิกบทบัญญัติ 80/590/EEC Regulation (EC) No 1935/2004 of 27 October 2004 ให้เริ่มประกาศใช้ในวันที่ 20 หลังจากตีพิมพ์บัญญัติถูกตีพิมพ์ลงใน Official Journal of the European Union และเริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2549 ซึ่งผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์จะได้รับผลกระทบโดยตรง จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้อง ซึ่งอาจเป็นการลดความสามารถในการส่งออกและเป็นต้นทุนแฝงที่จะเกิดขึ้นตามมา

2.1.8 เทคโนโลยี

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและคุณสมบัติของบรรจุภัณฑ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเน้นการผลิตจำนวนมากๆ ต้นทุนต่อชิ้นถูกลงๆ หรือจะเป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับการผลิตแบบครั้งละไม่มากนักแต่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการผลิตได้บ่อยๆ จะให้ราคาขายได้ค่อนข้างสูง ส่วนด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์นั้นจะเน้นเรื่องความสามารถในการกักเก็บบรรจุภัณฑ์ให้ดีขึ้น นานขึ้น มีความสวยงามมากขึ้น ซึ่งจะมีผลเกี่ยวข้องกับการออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ให้สวยงามสะอาดตาเพื่อเป็นการส่งเสริมทางการตลาดให้มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบชนิดใหม่มาใช้กับเครื่องจักรเดิมได้ไม่ยากนัก แต่เนื่องจากวัตถุดิบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะไม่แพร่หลายในตลาดเนื่องจากเป็นช่วงที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องทำการศึกษาและเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมและให้ถูกต้องถูกเวลาด้วย

2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์หลอดลามิเนท ซึ่งจะประกอบด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม สำหรับอุตสาหกรรมผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ สามารถสรุปลักษณะทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	<u>ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต</u> ตลาดมีขนาดใหญ่เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ยาสีฟัน เครื่องอุปโภคต่างๆ อัตราการเติบโตต่อปีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 - 15	✓	
2	<u>ขอบเขตในการแข่งขัน</u> ได้แก่ ตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ	✓	
3	<u>จำนวนและขนาดของคู่แข่ง</u> คู่แข่งมีจำนวนน้อยมาก เฉพาะในประเทศไทยมีผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์หลอดลามิเนทอยู่ 2 ราย (โดยที่กว่าร้อยละ 99 เป็นผู้ผลิต ขนาดเล็ก มีกำลังการผลิตไม่เกิน 15 ล้านหลอดต่อปี)	✓	
4	<u>จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ</u> ลูกค้าจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ หลอดยาสีฟันและหลอดเครื่องสำอางซึ่งมีขนาดใหญ่	✓	

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
5	<p><u>ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward integration</u></p> <p>- <i>Backward integration</i></p> <p>มีโอกาสน้อยที่จะผลิตวัตถุดิบ (เช่น เม็ดพลาสติก สีสผสมพลาสติก สีหมึกพิมพ์ เป็นต้น) มาใช้เอง เนื่องจากต้องลงทุนในเทคโนโลยีและเครื่องจักรค่อนข้างสูง</p> <p>- <i>Forward integration</i></p> <p>องค์กรมีโอกาสในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ยาสีฟัน ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เพื่อผลิตเป็นตราขายี่ห้อขององค์กรเอง แต่เป็นโอกาสที่น้อยมากเพราะทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ขาดความเชื่อมั่น เพราะองค์กรจะกลายเป็นคู่แข่งกับลูกค้าปัจจุบันทันที</p>		✓
6	<p><u>ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม</u></p> <p>การเข้าสู่อุตสาหกรรมจะทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากการลงทุนในเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องมีมูลค่าสูงมาก และด้วยเทคโนโลยีที่ใช้มีความเป็นเฉพาะทางสูงต้องมีประสบการณ์พอสมควร ในขณะที่เดียวกันหากต้องการออกจากอุตสาหกรรมก็ทำได้ไม่ยาก เพราะสามารถหาผู้รับช่วงกิจการได้ไม่ยากโดยส่วนมากจะเป็นการขายต่อช่วงให้กลับผู้ผลิตปลายน้ำลำดับที่ติดกัน</p>	✓	
7	<p><u>ความแตกต่างของสินค้า</u></p> <p>มีความแตกต่างของสินค้าในด้านการพิมพ์ให้สวยงามมากกว่าทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อที่ให้ความสำคัญกับรูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์ มีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ยาก</p>	✓	
8	<p><u>อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาของเทคโนโลยี</u></p> <p>มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถผลิตได้จำนวนมากขึ้น หรือได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความสวยงามแปลกใหม่ แต่ต้องใช้งบลงทุนสูงในการเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ</p>		✓

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
9	<u>การประหยัดจากขนาด</u> การผลิตสินค้าปริมาณมากๆต่อครั้ง จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง เนื่องจากการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์แต่ละครั้ง จะเกิดของเสียจากการขึ้นกระบวนการผลิตใหม่ และเสียเวลาในการทำความสะดวกและปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเป็นแบบอื่นๆ	✓	
10	<u>อัตราการเรียนรู้</u> ประสบการณ์และความชำนาญของพนักงานจะช่วยให้สามารถผลิตได้ในปริมาณที่มากขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง อัตราของเสียก็จะน้อยลงตามไปด้วย	✓	
11	<u>เงินลงทุนและกำไรของอุตสาหกรรม</u> ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก และเมื่อมองที่กำไรของอุตสาหกรรม จะมีสัดส่วนที่ไม่สูงนัก เพราะไม่ได้ขายสินค้าแก่ผู้บริโภคโดยตรง แต่เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน จึงมีโอกาสในการหาตลาดได้ง่าย และเป็นอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างเฉพาะทางจึงเป็นรูปแบบธุรกิจกึ่งผูกขาด จึงมีความแน่นอนในรายรับที่จะเกิดขึ้น		✓

2.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขัน ดังนี้

1) สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

1.1) จำนวนคู่แข่งมีน้อย และเป็นคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่ซึ่งล้วนมีศักยภาพ แต่ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทมหาชน หรือเป็นบริษัทที่มีผู้ถือหุ้น ซึ่งจะมีหน้าที่หลักในการดำเนินกิจการให้ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ แต่ก็มีข้อเสียคือการปรับตัว และการเจรจาต่อรอง จะเป็นไปได้อย่างไม่คล่องตัวนัก และส่วนใหญ่จะเป็นการค้าขายที่เป็นการทำสัญญาในช่วงเวลาหนึ่ง

1.2) อัตราการเติบโตของตลาดประมาณ 8 – 10% ทำให้การแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากผู้ผลิตต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น

1.3) ลักษณะของสินค้า สามารถเลียนแบบได้ง่าย ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้ง่าย

1.4) อัตรากำไรต่อชิ้นไม่สูงนัก ดังนั้น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงจึงต้องขายให้ได้ในปริมาณมากๆ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

2) ภัยจากคู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งรายใหม่สำหรับอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์หลอดลามิเนทนั้น จะเข้ามาได้ยาก เพราะใช้เงินลงทุนสูง และถึงแม้ว่าบรรจุภัณฑ์หลอดลามิเนทจะมีกำไรต่อชิ้นไม่สูงนักเมื่อเทียบกับสินค้าพลาสติกชนิดอื่น แต่เนื่องจากตลาดเป้าหมายมีขนาดใหญ่มาก มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และสามารถไปทดแทนในบรรจุภัณฑ์อื่นได้ง่าย ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าและความสามารถในการตกแต่งให้สวยงามได้ดีกว่า จึงมีส่วนที่ทำให้นักลงทุนเล็งเห็นประโยชน์ในข้อนี้ และสนใจที่จะเข้ามาลงทุนอยู่เสมอ อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการทำ Backward integration ของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ที่มีกำลังซื้อในปริมาณมาก จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีการขยายกิจการเพื่อผลิตบรรจุภัณฑ์ไปใช้บรรจุสินค้าของตนเอง แต่ก็ยังมีอุปสรรคในด้านที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จึงเป็นส่วนในการลดความน่าเข้าร่วมมาทำธุรกิจนี้ให้น้อยลง

3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนได้ สินค้าทดแทน มีทั้งการทดแทนระหว่างบรรจุภัณฑ์ต่างชนิดกัน เช่น กระจกถูกทดแทนด้วยขวด กระจกใบตองถูกทดแทนด้วยถาดโฟม ชะลอมผลไม้ถูกทดแทนด้วยตาข่ายพลาสติก หรือการทดแทนกันระหว่างรูปแบบหรือชนิดของบรรจุภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เช่น หลอดพลาสติกใช้แทนหลอดโลหะ ขวดพลาสติก ก่องพลาสติก หรือภาชนะโฟมใช้แทนถุงพลาสติก โดยหากมองในมุมว่าสินค้าประเภทใดที่สามารถมาแทนหลอดลามิเนทได้นั้น มีจำพวก ถุงพลาสติกที่ตัดได้ เช่น น้ำยาปรับผ้านุ่มแบบรีฟิลล์ น้ำยาล้างจาน สบู่เหลว เป็นต้น แต่ราคาถูกกว่าและประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ ของลามิเนทก็สามารถนำมาทดแทนได้เช่นกัน แต่ก็มีข้อจำกัดมาก และหลอดอลูมิเนียมซึ่งก่อนหน้านี้ถูกทดแทนด้วยหลอดลามิเนทเพราะหลอดลามิเนทสามารถพกพาได้ดีไม่มีการหักงอ พิมพ์ลวดลายได้สวยงามกว่าและราคาถูกกว่า แต่หลอดอลูมิเนียมก็สามารถกลับมาทดแทนหลอดลามิเนทได้เช่นกันเนื่องจากกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพราะเห็นว่าพลาสติกย่อยสลายได้ยาก แต่อลูมิเนียมสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ซึ่งหากในอนาคตมีกระแสรุนแรงมากขึ้นในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็จะมีผลกระทบต่อยอดขายและการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ จะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องมาจากปัจจัย ดังนี้

4.1) ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (switching cost) ต่ำ จึงทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งกันได้ง่าย หากมีข้อเสนอที่เห็นว่าเหมาะสมมากกว่า

4.2) ผู้ซื้อบางรายที่มียอดสั่งซื้อรวมสูง จะมีข้อต่อรองมาก เช่น ต้องการซื้อผลิตภัณฑ์หลากหลายแบบ แต่ปริมาณในแต่ละแบบไม่สูงนัก ทำให้เสียเวลาในการผลิต เพราะต้องเปลี่ยนแม่พิมพ์หลายครั้ง หรือมีข้อกำหนดทางด้านคุณภาพสูง ในขณะที่ราคาไม่แตกต่างจากรายอื่นที่มียอดสั่งซื้อต่ำกว่า เป็นต้น

5) อำนาจต่อรองของผู้ขายในอุตสาหกรรมผลิตหลอดลามีเทปบรรจุภัณฑ์ จะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจาก

5.1) วัตถุดิบหลัก คือ เม็ดพลาสติก ซึ่งต้องใช้ในปริมาณมาก แต่มีผู้ขาย จำนวนน้อยราย เม็ดพลาสติกบางชนิดมีผู้ขายหรือตัวแทนเพียงรายเดียว ทำให้องค์กรไม่มีทางเลือกมากนัก

5.2) ไม่มีสินค้าทดแทนสำหรับวัตถุดิบหลัก ในขณะเดียวกันราคาต้นทุน ของเม็ดพลาสติกในช่วงสองปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นมาเป็นเท่าตัว ทำให้ไม่สามารถสั่งซื้อได้ในปริมาณมาก เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำ รวมถึงมีข้อจำกัดในพื้นที่จัดเก็บด้วย

2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมหลอดลามีเทป แสดงได้ดังตารางที่ 3.5

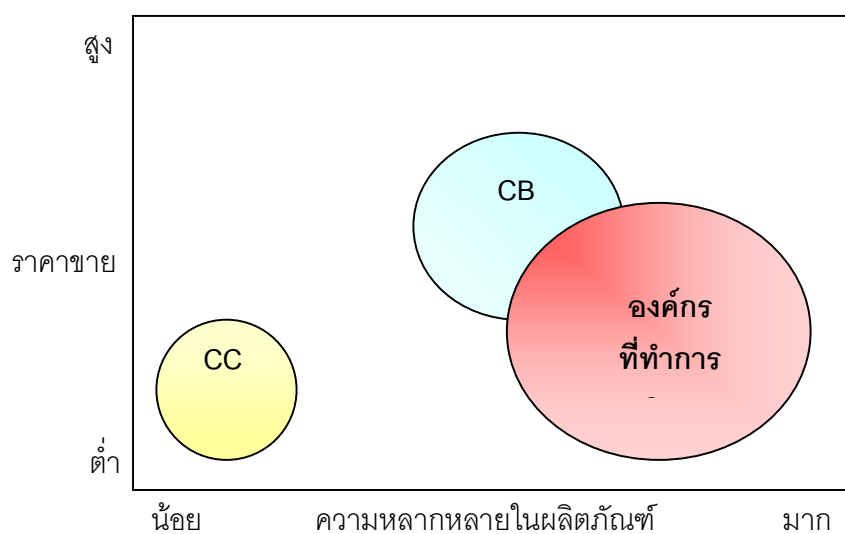
ตารางที่ 3.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้สินค้าหรือวิธีการใช้วัตกรรมการผลิต พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ดึงดูด ความสนใจ และใช้สะดวก ซึ่งบรรจุภัณฑ์พลาสติกสามารถ ตกแต่งได้หลากหลายรูปแบบ และน้ำหนักเบา จึงทำให้มี แนวโน้มที่จะมีความต้องการใช้มากขึ้น	✓	
2	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล สัญญาความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (เจทีพีเอ) ได้มี การลดกำแพงภาษีเป็นเวลา 10 ปีนั้น ในส่วนของเภสัชภัณฑ์ และเครื่องสำอาง	✓	

ตารางที่ 3.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
3	<p>การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากโครงสร้างสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว เป็นผลให้มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกเพิ่มมากขึ้น - จากการคำนึงถึงสภาวะโลกร้อน และการรักษาสิ่งแวดล้อม แนวโน้มในการใช้พลาสติกน้อยลง มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่มากขึ้น 	✓	✓

2.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม



รูปที่ 3.11 Strategic group map ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทยแบ่งตามราคาขายและความหลากหลายในผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณา Strategic group map มีคู่แข่ง 3 องค์กร ได้แก่ องค์กรที่วิจัย บริษัท ซีบี จำกัด และบริษัท ซีซี ประเทศจีน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

บริษัท ซีบี จำกัด มีความสามารถในการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสูงมากแต่ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์น้อย เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ ใช้เครื่องจักรที่ดีและทันสมัย ผลิตภัณฑ์ราคาถูก แต่ไม่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการพิมพ์แบบใหม่ และไม่มีเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง

บริษัท ซีซี ประเทศจีน มีความได้เปรียบเรื่องกำลังการผลิตทำให้ต้นทุนต่อหน่วยถูก และส่งต่อสินค้าให้กับองค์กรของตนเองทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องการประสานงาน ต้นทุนการส่ง และข้อได้เปรียบในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor Analysis)

เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมา และคาดการณ์ถึงความเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่ง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

บริษัท ซีซี ประเทศจีน เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นการผลิตเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเอง มีการผลิตต่อครั้งจำนวนมาก มีความรู้ความชำนาญและมีความสามารถในการซื้อเทคโนโลยีสูง มีอำนาจการต่อรองสูง และมีสินค้าเป็นของตนเองในการทำตลาดสู่ผู้ใช้ปลายทางได้เอง

2.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ สรุปได้ ดังนี้

- 1) ต้นทุนในการผลิตต่ำ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากบรรจุภัณฑ์พลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่าง ผู้ซื้อมีโอกาสเปลี่ยนไปใช้ของคู่แข่งได้ง่าย อีกทั้งสัดส่วนกำไรต่อชิ้นต่ำ ดังนั้นราคาจึงมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป็นอย่างมาก
- 2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีความสม่ำเสมอ และเป็นไปตามข้อตกลงกับลูกค้า
- 3) ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ความแปลกใหม่และความสวยงามจะมีส่วนในการดึงดูดความสนใจของลูกค้า
- 4) การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าอย่างครบวงจร เช่น การผลิตแม่พิมพ์ การออกแบบอาร์ตเวิร์ค (Art work) การตกแต่งแบบพิเศษ และการออกแบบวัสดุให้เหมาะสมในการกักเก็บผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
- 5) การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอาง จะมุ่งเน้นที่ความสวยงาม แปลกใหม่ ของผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า จึง

มีการเปลี่ยนรูปแบบ (รูปทรงผลิตภัณฑ์ หรือการตกแต่งพิเศษอื่น ๆ) อยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนนี้ได้รวดเร็ว จะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมาก

6) ความสามารถและความรวดเร็วในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ในตลาดเครื่องอุปโภคบริโภค และ เครื่องสำอาง จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ฉะนั้นผู้ผลิตต้องมีความสามารถให้ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองตลาดที่มีความไวในการเปลี่ยนแปลงสูง

7) การประสานงานกับลูกค้าที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป รวมถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะพบว่าอุตสาหกรรมผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากตลาดมีขนาดใหญ่ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศที่บรรจุภัณฑ์หลอดลามีเนทมีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งไทยส่งออกในปริมาณที่มากที่สุดตามกฎหมายอาเซียน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร แบ่งเป็น 3 หัวข้อดังนี้

3.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการวิจัย

ปี	2548	2549	2550
ผลการดำเนินงาน			
ขนาดตลาดโลก (ล้านหลอด)	3000	3040	3050
อัตราการเติบโตของตลาดโลก (%)	1.1	1.3	0.03
ยอดขายรวมขององค์กร (ล้านหลอด)	300	400	450
อัตราการเติบโตขององค์กร (%)	50.0	33.0	12.5
ส่วนแบ่งการตลาดขององค์กร (%)	10	13	15
กำไรต่อหน่วย (%)	2.5	2.3	2.0

จากตารางที่ 3.6 จะเห็นว่าส่วนแบ่งทางการตลาดหลอดลามิเนท มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตลอดจน อัตราการเติบโตของยอดขายสูงกว่าอัตราการเติบโตของตลาดมากพอสมควร ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้นมาจากยอดขายแก่ลูกค้ารายเดียวจึงเกิดการต่อรองราคาให้ต่ำลง สัดส่วนกำไรจึงน้อยลงแต่โอกาสเสี่ยงที่จะประสบปัญหาการขาดทุนได้มากขึ้น

ในด้านคุณภาพของสินค้า องค์กรที่วิจัยได้มีการปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง โดย วัตถุประสงค์จากการลดลงของจำนวนครั้งของสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้า (Reject) ซึ่งผลการดำเนินงานที่ได้อยู่ระดับที่น่าพอใจ ดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 สรุปจำนวนสินค้าส่งคืนที่มีสาเหตุจากแผนกต่างๆปี 2549 – 2550

แผนก	จำนวนครั้งของสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้า	
	ปี 2549	ปี 2550
ลามิเนท	9	1
ฝาครอบ	0	0
ฉืด	6	2
สิ่งพิมพ์	9	5
หลอด	30	39
เครื่องสำอาง	10	5
ส่งเสริมคุณภาพ	3	2
วางแผนและจัดส่ง	2	1
รวม	69	55

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษาได้ดังนี้

3.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

1) องค์กรมีความสามารถในการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ได้หลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว

- 2) มีบริษัทในเครือ ที่สามารถช่วยตอบสนองการผลิต การป้อนวัตถุดิบ และอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆได้
- 3) เป็นผู้นำในเทคโนโลยีการออกแบบวัสดุลามิเนทให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี
- 4) มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์มาเป็นเวลานาน และสามารถผลิตได้แบบครบวงจร
- 5) เป็นบริษัทจำกัด จึงไม่ต้องมีเป้าหมายอย่างบริษัทมหาชนที่จะต้องสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

3.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัวแทน
- 2) ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก
- 3) วัตถุดิบที่สำคัญบางตัวที่เป็นแบบพิเศษและมีปริมาณการใช้น้อย ซึ่งทางผู้ขายสามารถยกเลิก ปรับเปลี่ยนสูตรของวัตถุดิบได้ จึงมีความเสี่ยงที่จะไม่มีวัตถุดิบใช้ จำเป็นต้องศึกษาทดลองหาวัตถุดิบทางเลือกไว้เสมอ

3.2.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) พฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ดึงดูดความสนใจและการใช้งานที่สะดวก ส่งผลให้ตลาดมีแนวโน้มขยายตัว
- 2) แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น ต้องการลดการใช้ทรัพยากร ทำให้หลอดลามิเนทที่มีการขยายตัวได้มากเพราะใช้ทรัพยากรน้อยกว่าหลอดบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่น
- 3) จีนเพิ่มค่าเงินหยวน และมีนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้สินค้าไทยมีโอกาสแข่งขันกับสินค้าจีนได้
- 4) ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพและความปลอดภัย จึงเป็นโอกาสที่จะแข่งขันกับจีนได้ง่ายขึ้น

3.2.4 อุปสรรค (Threats)

- 1) ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นตามราคาน้ำมันแต่ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ในอัตราส่วนเดียวกัน
- 2) อัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่คงที่เนื่องจากลูกค้ามากกว่า 75 % ซื้อขายในเงินตราต่างประเทศ

3.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่งชั้น โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยกำหนดค่าตัวเลข 1 – 5 แทนคะแนนที่ให้ ซึ่งตัวเลขแต่ละตัวจะมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดีอย่างมาก
- 2 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดี
- 3 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดี
- 5 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดีมาก

โดยตัวเลขยิ่งมากจะแสดงว่า องค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จนั้น สามารถแสดงผลการประเมินได้ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงผลการประเมินขององค์กรที่วิจัยเทียบกับคู่แข่งชั้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	องค์กรที่วิจัย	คอลเกตปาล์มโอสฟ(จีน)
1. คุณภาพสูง	5	3
2. ต้นทุนต่ำ	3	5
3 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	4	2
4. การบริการแบบครบวงจร	5	4
5. ความรวดเร็วในการผลิตผลิตภัณฑ์	5	3
6. ลูกค้านิยม	4	5
รวม	26	22

ที่มา : องค์กรที่วิจัย

จากตารางที่ 3.8 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ จะพบว่า องค์กรที่วิจัยมีความสามารถในการแข่งขันเป็นอันดับ 1 ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ความหลากหลาย การบริการแบบครบวงจร และ ความรวดเร็วในการผลิตผลิตภัณฑ์ แต่ยังเป็นรองด้านราคาอยู่มาก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขัน เพราะตลาดส่วนใหญ่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก คุณภาพปานกลาง ดังนั้นองค์กรจะต้องนำประเด็นเรื่องราคา มาพิจารณาเป็นปัจจัยสำคัญ

4. ข้อพึงพิจารณา

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว สามารถสรุปและเสนอแนะข้อพึงพิจารณาต่าง ดังนี้

4.1 เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว องค์กรต้องมีความสามารถในการผลิต หลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง เพราะฉะนั้นองค์กรต้องให้ความสนใจในสัดส่วนของความพร้อมของการผลิตที่คงความสามารถ ตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น ความพร้อมของเครื่องจักร กำลังการผลิตที่เหลือพอที่จะรองรับ การเปลี่ยนแปลงของยอดสั่งผลิตที่ไม่แน่นอน เป็นต้น

4.2 การมีบริษัทในเครือ ที่สามารถช่วยตอบสนองการผลิต การป้องกันวัตถุดิบ และอำนาจการ ต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆได้นั้นต้องมีการสื่อสารประสานงานที่ดีระหว่างบริษัทในเครือ และควร มีการจัดทำรายการวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่สามารถใช้ร่วมกันได้ เพื่อเป็นการรวบรวมเพื่อการต่อรอง และสำรองในกรณีฉุกเฉินได้ โดยมีแผนการรองรับดังนี้

แผนระยะสั้น : ทำรายการวัตถุดิบ ผู้ขาย และราคา ของแต่ละบริษัทในเครือ

แผนระยะยาว : แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดซื้อของกลุ่มบริษัท

4.3 การพัฒนาบุคลากร ที่มีปัญหาการพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัวนั้นองค์กรต้องให้ ความสำคัญในการปรับปรุงฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดหา จัดจ้างและการอบรม

แผนระยะสั้น : รับพนักงานรุ่นใหม่เพิ่มให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน

แผนระยะยาว : 1. จัดทำระเบียบขั้นตอนปฏิบัติในทุกๆขั้นตอน และจัดทำระบบการ อบรมและวัดผลพนักงานให้มีประภาพ

2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้ทุกตำแหน่งงานที่สำคัญมีการตั้งงาน ประมาณร้อยละ 80 ของเวลาทำงานและให้สามารถมีการทำงาน ที่ทดแทนกันได้

4.4 ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายใน ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงโดย นำวิธีการ วางแผนกลยุทธ์ และระบบการประเมินแบบดุลยภาพมาประยุกต์ใช้

4.5 วัตถุดิบที่มีความเสี่ยงที่จะไม่มีใช้ เนื่องจากผู้ผลิตสามารถปรับเปลี่ยนสูตรการผลิต หรือ ยกเลิกการผลิตได้จึงจำเป็นต้องทดลองหาวัตถุดิบทางเลือกไว้เสมอ

แผนระยะสั้น : 1. เพิ่มการเก็บคงคลังให้มากขึ้น โดยให้สามารถใช้ได้อย่างน้อย 6 เดือน

2.ทำการให้วัตถุดิบทางเลือกไว้เสมออย่างน้อย 2 ตัวเลือกและควรเป็นคนละแหล่งที่มา (ผู้ขายคนละเจ้า)

แผนระยะยาว : เป็นพันธมิตรกับผู้ขายที่สามารถส่งข่าวและตัวอย่างวัตถุดิบสูตรใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

4.6 ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นตามราคาน้ำมันแต่ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าในอัตราส่วนเดียวกัน ต้องได้รับการป้องกัน ดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น : 1.ต้องมีการวางแผนประมาณการราคาของวัตถุดิบ เพื่อที่จะเพิ่มปริมาณคงคลังให้มากขึ้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนในเรื่องราคาวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ต้องคำนึงถึงความคุ้มทุนด้วย

2.วัตถุดิบบางตัวสามารถซื้อขายล่วงหน้าได้จึงเป็นการบรรเทาเรื่องการผันแปรของราคาวัตถุดิบได้

แผนระยะยาว : 1.ทำข้อตกลงกับลูกค้าในการซื้อปรับเปรียบราคาขายที่สามารถขึ้นลงได้ตามราคาวัตถุดิบจริงในสัดส่วนโครงสร้างของทุนที่ยอมรับกัน โดยมีการปรับราคาทุกๆคาบเวลาที่ตกลง เช่น ทุกๆเดือน หรือ ทุกๆไตรมาส

4.7 อัตราแลกเปลี่ยนเงินที่ไม่คงที่ ต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้ทำการคงอัตราแลกเปลี่ยนกับธนาคารได้ (Fixed Exchange Rate)

5. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย รวมทั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อไปองค์กรต้องพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์แข่งขันที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว โดยจะพิจารณาเลือกจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ โดยทำให้บรรจุกฎเกณฑ์ตลอดลามิเนทให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

2. Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตรรจุกฎเกณฑ์ตลอดลามิเนทให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่

หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นທີ່สนใจของลูกค้า

3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และราคา

4. Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้ว ย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

5. Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

หลังจากที่ได้ทำการเสนอทางเลือกกลยุทธ์แล้ว ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกขึ้นมา นั้นเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันอย่างแท้จริง

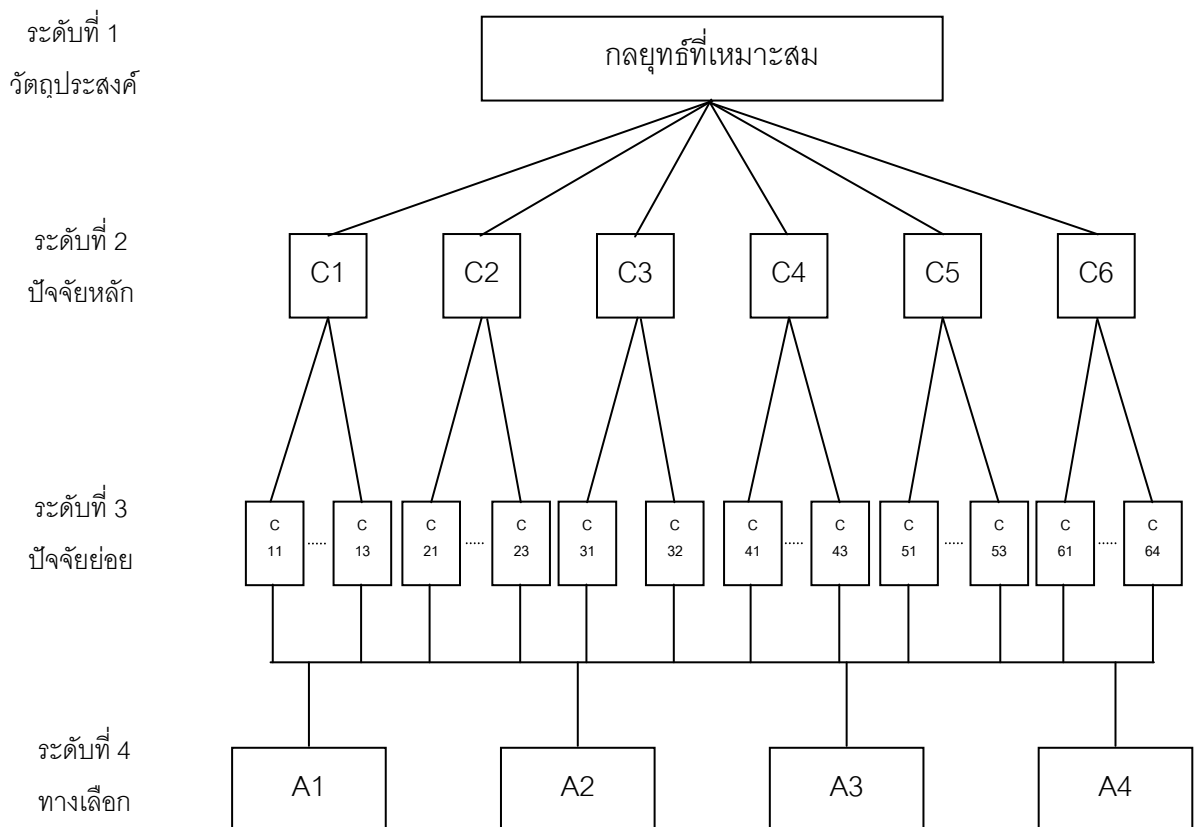
บทที่ 4

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

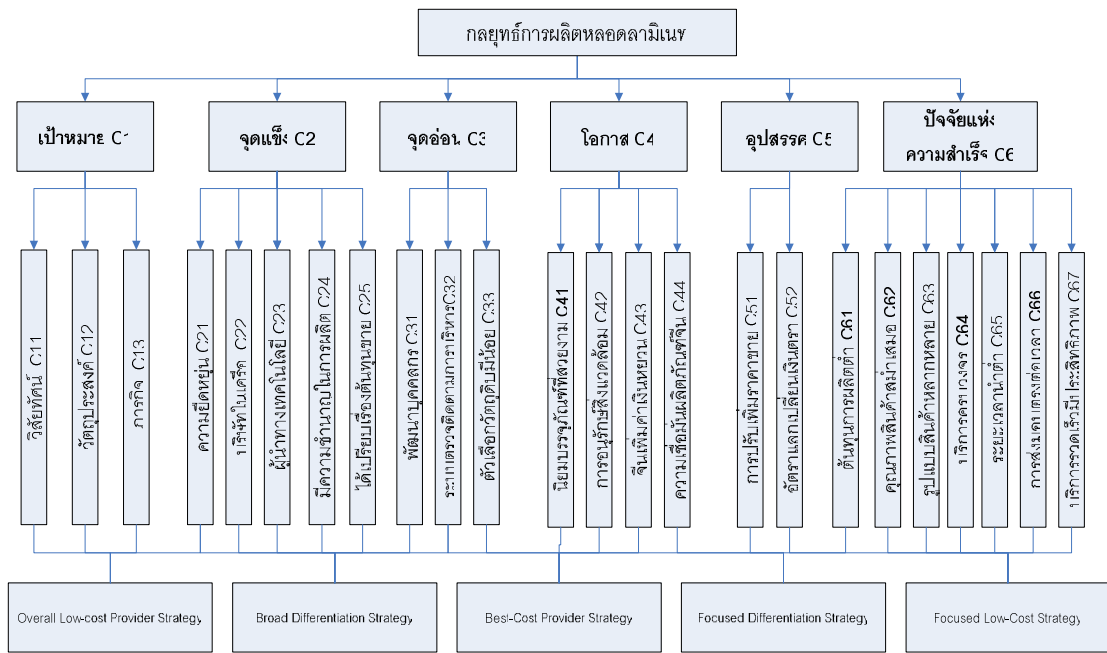
ในบทนี้จะกล่าวถึง การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามิเนตบรรจุภัณฑ์นั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น โดยในแต่ละระดับชั้นจะประกอบไปด้วย ปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถแสดงดังรูปที่ 4.1 และรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม



รูปที่ 4.2 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์

จากแผนผังข้างต้น แสดงถึงการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีทั้งหมด 4 ระดับชั้นดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่

- C1 เป้าหมาย
- C2 จุดแข็ง
- C3 จุดอ่อน
- C4 โอกาส
- C5 อุปสรรค
- C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยภายใต้แต่ละเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถ แบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่
 - C11 วิสัยทัศน์
 - C12 ภารกิจ
 - C13 วัตถุประสงค์

2. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

- C21 ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง
- C22 มีบริษัทในเครือสนับสนุน
- C23 ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามีเนท
- C24 มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์
- C25 มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

- C31 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัวแทน
- C32 ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก
- C33 ตัวเล็กรวตฤติบมีน้อย

4. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

- C41 ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม
- C42 แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้นต้องการใช้ทรัพยากรน้อยลง
- C43 จีนเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ
- C44 ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

5. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

- C51 สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน
- C52 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

- C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ
- C62 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ
- C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า
- C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร
- C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา
- C66 ระยะเวลานำต่ำ (Lead Time)
- C67 การบริการ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

- A1 Overall Low-cost Provider Strategy
- A2 Broad Differentiation Strategy
- A3 Best-Cost Provider Strategy
- A4 Focused Low-Cost Strategy
- A5 Focused Differentiation Strategy

2. ที่มาของข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหลอดลามีเนทบรรจุก๊าซ ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ จากการพิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ ผู้จัดการโครงการพิเศษ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ได้พิจารณาเลือก กรรมการผู้อำนวยการ(MD) รองกรรมการผู้อำนวยการ (DMD) และผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ(SPM) ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผลคือผู้บริหารทั้งสามท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง และเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม กล่าวคือ กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการ รับผิดชอบในการวางนโยบายและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนขององค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ และผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องโครงการต่างๆที่ไม่ใช่เป็นงานประจำ และเนื่องจากผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษเป็นบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในทุกๆส่วนงานด้านการผลิต งานคุณภาพ ต้นทุน ตลอดจนการดูแลลูกค้ารายใหม่ และคาดว่าจะสามารถช่วยตัดสินใจเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอุตสาหกรรมหลอดลามีเนทบรรจุก๊าซ นอกจากนี้ ผู้ตัดสินใจจะได้รับแบบสอบถาม¹ และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง จึงนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice 2000 ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อย พร้อมทั้งสรุปทางเลือกที่เหมาะสมจากการให้ความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน โดยค่าน้ำหนักของเกณฑ์หรือทางเลือกใดมีค่ามากที่สุด หมายถึง เกณฑ์นั้นมีความสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้โปรแกรม Expert Choice 2000 ยังช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้อง² ของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจ และช่วยวิเคราะห์ความไว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละเกณฑ์

¹ ตัวอย่างแบบสอบถาม แสดงไว้ในภาคผนวก ข

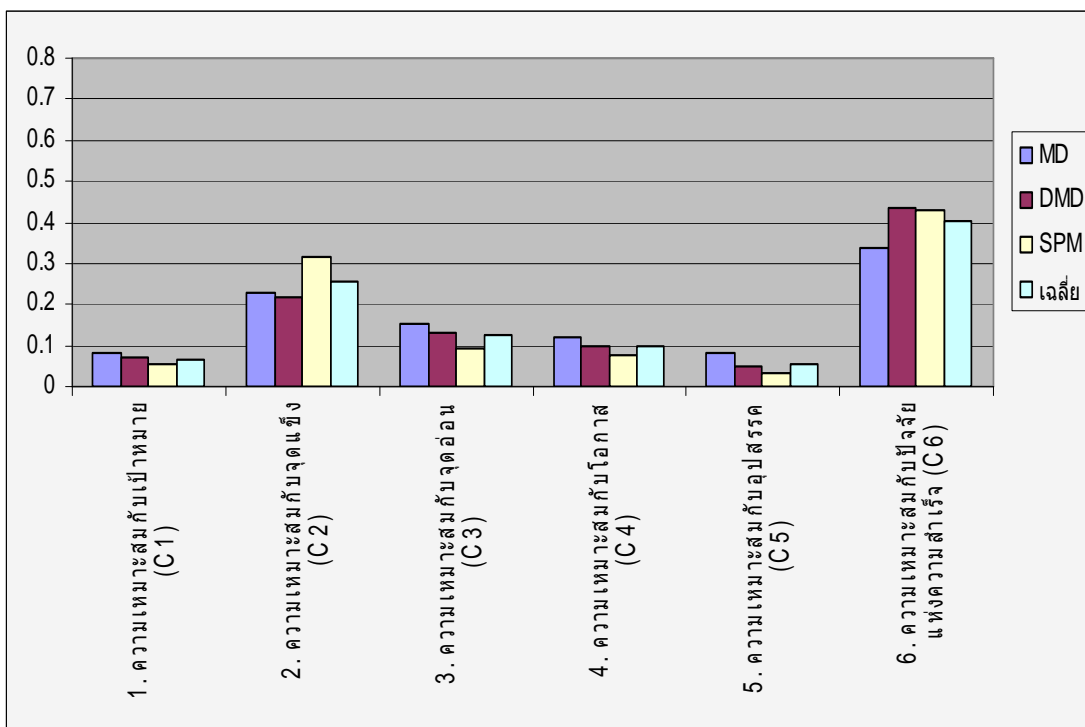
² ค่าความสอดคล้องที่ยอมรับได้คือ 0.14 สำหรับ 8 ปัจจัย, 0.12 สำหรับ 6 ปัจจัย, 0.10 สำหรับ 5 ปัจจัย, 0.09 สำหรับ 4 ปัจจัย และ 0.05 สำหรับ 3 ปัจจัย

จากการใช้โปรแกรม Expert Choice 2000 ได้ผลลัพธ์ ดังนี้

1) ค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาพบว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษได้ให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง อย่างสอดคล้องกันดังตารางที่ 4.1 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.079	0.072	0.053	0.068
2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C2)	0.230	0.216	0.317	0.254
3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C3)	0.152	0.129	0.090	0.124
4. ความเหมาะสมกับโอกาส (C4)	0.120	0.097	0.074	0.097
5. ความเหมาะสมกับอุปสรรค(C5)	0.079	0.048	0.035	0.054
6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.340	0.437	0.431	0.403
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.01	0.06	



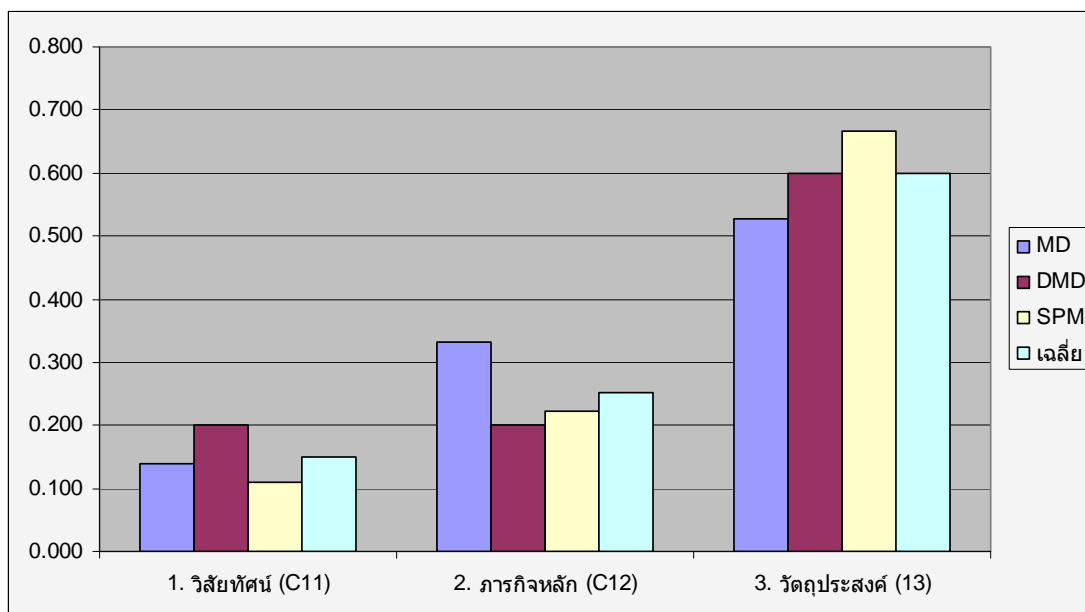
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

2. ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมายของปัญหาพบว่าการรวมการผู้อำนวยความสะดวก ผู้รองกรรมการผู้อำนวยความสะดวกและผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษได้ให้วัตถุประสงค์ มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง อย่างสอดคล้องกัน ดังตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.140	0.200	0.111	0.150
2. ภารกิจหลัก (C12)	0.333	0.200	0.222	0.252
3. วัตถุประสงค์ (C13)	0.528	0.600	0.667	0.598
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.00	0.00	



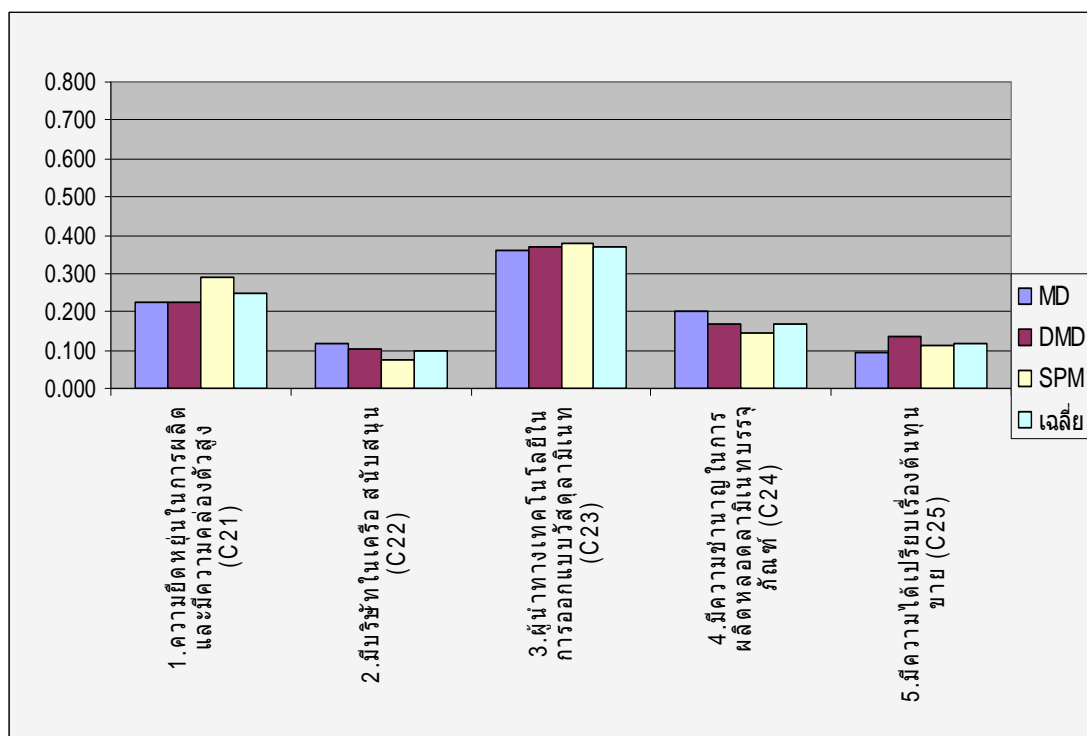
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย

3. ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษได้ให้การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนต มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง อย่างสอดคล้องกัน ดังตารางที่ 4.3 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง (C21)	0.224	0.225	0.289	0.246
2.มีบริษัทในเครือ สนับสนุน (C22)	0.118	0.101	0.076	0.098
3.ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนต (C23)	0.361	0.370	0.377	0.369
4.มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนตบรรจุภัณฑ์ (C24)	0.201	0.167	0.144	0.171
5.มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย (C25)	0.095	0.137	0.113	0.115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.03	0.06	



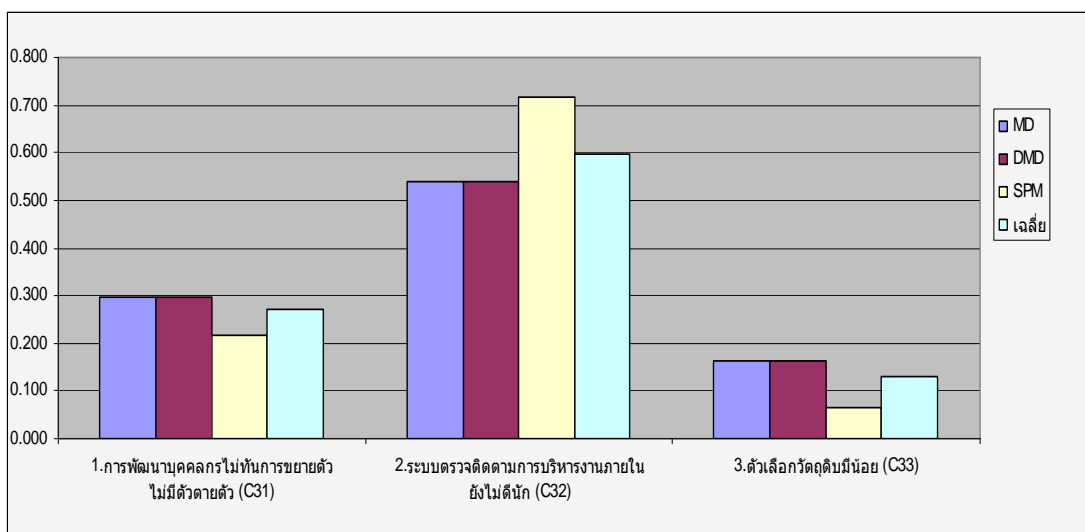
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง

4. ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษได้ให้ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายใน มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง อย่างสอดคล้องกัน ดังตารางที่ 4.4 และรูปที่ 4.6

ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัว (C31)	0.297	0.297	0.217	0.270
2.ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก (C32)	0.540	0.540	0.717	0.599
3.ตัวเลือกว่าวัตถุดิบมีน้อย (C33)	0.163	0.163	0.066	0.131
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.01	0.04	



รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน

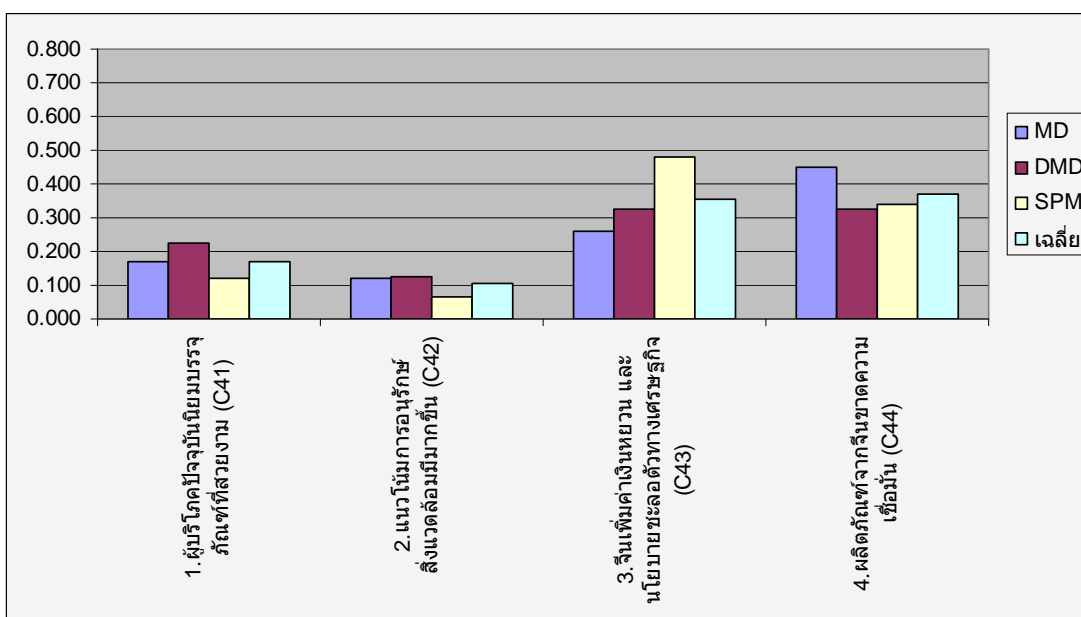
5. ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการให้ประเด็นผลิตภัณฑ์จากจินตนาการมีความเชื่อมั่นมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษและรองกรรมการผู้อำนวยการให้ประเด็นที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับ

เกณฑ์อื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสามท่านให้ความเห็นที่ใกล้เคียงกันแตกต่างกันเล็กน้อย ดังตารางที่ 4.5 และรูปที่ 4.7

ตารางที่ 4.5 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม (C41)	0.169	0.223	0.118	0.170
2. แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น (C42)	0.119	0.127	0.064	0.103
3. เงินเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ (C43)	0.261	0.325	0.479	0.355
4. ผลกระทบจากเงินขาดความเชื่อมั่น (C44)	0.451	0.325	0.339	0.372
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.06	0.08	



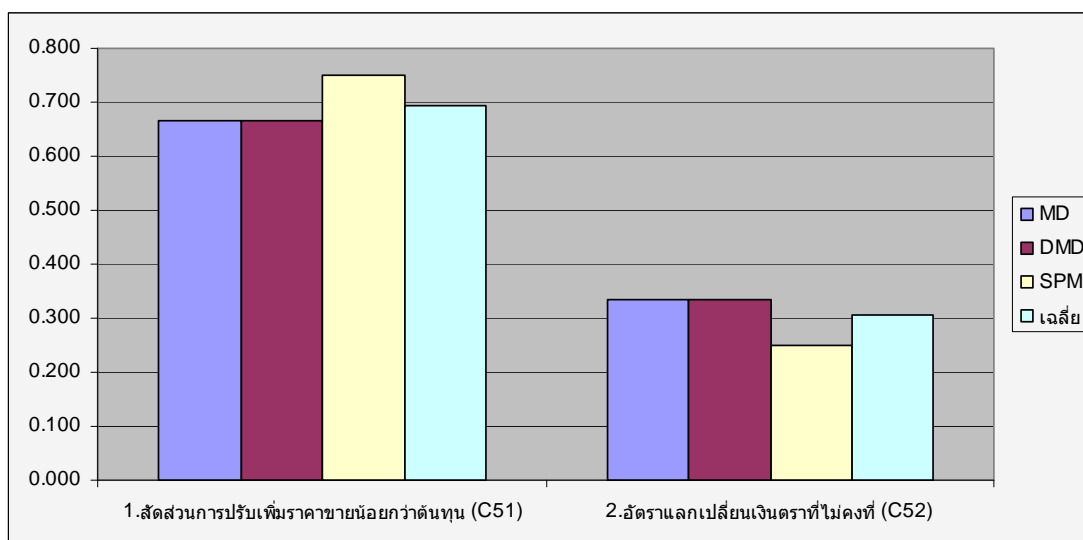
รูปที่ 4.7 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส

6. คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษได้ให้ประเด็น สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน มีความสำคัญอันดับเป็นหนึ่งโดยมีเหตุผลคือปัจจุบันพบว่ามี การต่อรองราคาจากลูกค้ามากขึ้น ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.6 และรูปที่ 4.8

ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน (C51)	0.667	0.667	0.750	0.695
2.อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่ (C52)	0.333	0.333	0.250	0.305
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



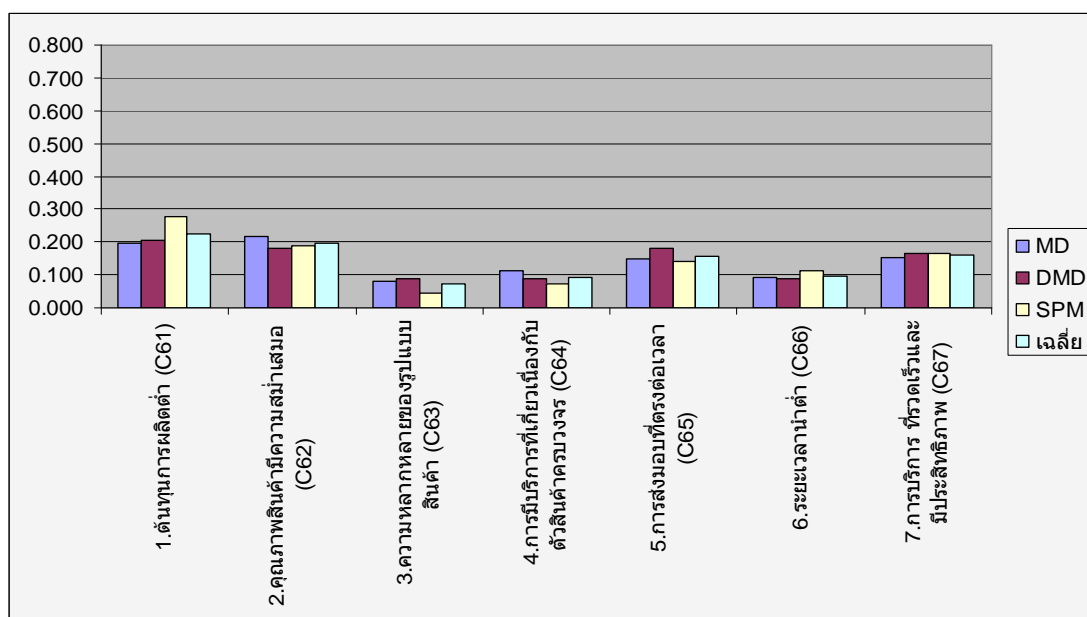
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค

7. ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ โดยมีเหตุผลคือคุณภาพจากทำให้ลูกค้าพอใจ ขณะที่รองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการโครงการพิเศษให้ความสำคัญกับต้นทุนการผลิตต่ำมีความสำคัญอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าเมื่อมีต้นทุนที่ต่ำก็จะมีศักยภาพในการแข่งขันสูง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.7 และรูปที่ 4.9

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เกณฑ์หลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. ต้นทุนการผลิตต่ำ (C61)	0.196	0.204	0.276	0.225
2. คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ (C62)	0.217	0.180	0.189	0.195
3. ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า (C63)	0.082	0.090	0.046	0.073
4. การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร (C64)	0.111	0.090	0.071	0.091
5. การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา (C65)	0.150	0.180	0.142	0.157
6. ระยะเวลาสินค้า (C66)	0.091	0.090	0.111	0.097
7. การบริการ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (C67)	0.153	0.166	0.164	0.161
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.01	0.04	



รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

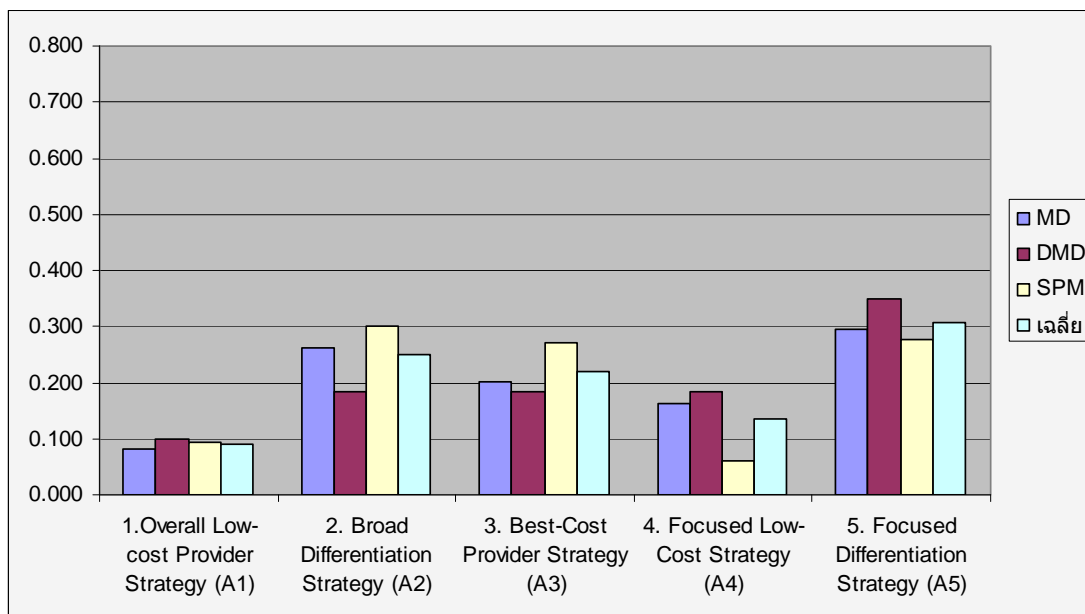
8. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการ เลือกกลยุทธ์ Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า การที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์เป็นอุตสาหกรรมที่กำไรต่ำต้องอาศัยปริมาณการขายที่มาก จึงจำเป็นต้องหาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเพื่อให้

สามารถทำกำไรได้สูงขึ้นและรักษาความเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษเลือกกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยพิจารณาว่าภายใต้วิสัยทัศน์ว่าการเป็นผู้นำต้องมีความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ที่สามารถให้แก่ลูกค้าได้โดยที่ผู้ค้าอื่นไม่มี ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.10

ตารางที่ 4.8 ค่านำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.080	0.098	0.092	0.090
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.263	0.184	0.301	0.249
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.201	0.184	0.271	0.219
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.161	0.184	0.060	0.135
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.294	0.349	0.277	0.307
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.00	0.06	



รูปที่ 4.10 ค่านำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

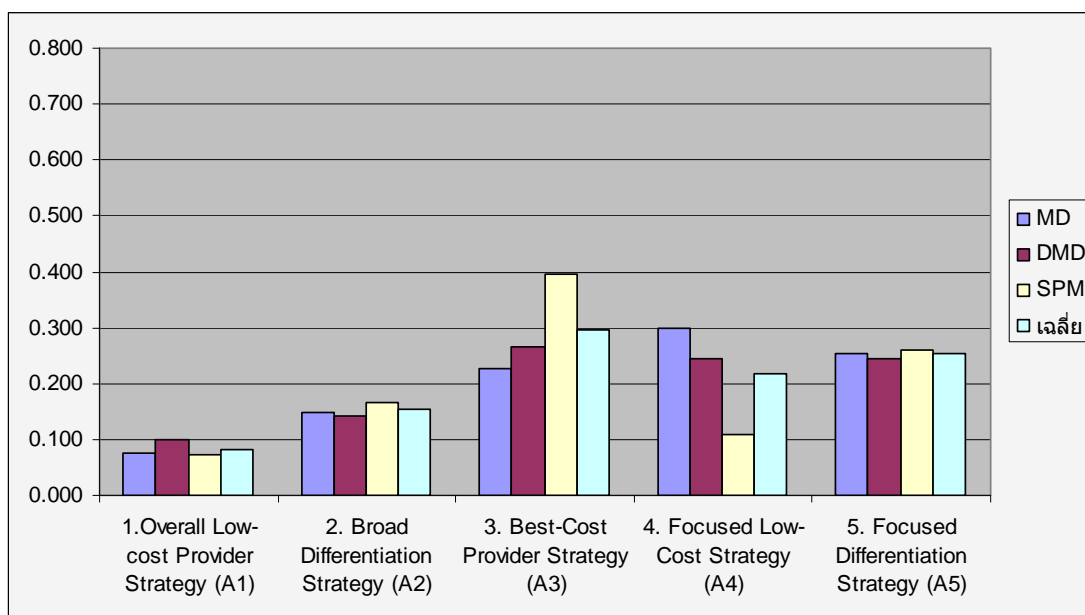
9. ค่านำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการให้ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่าการตอบสนองต้องเลือกเฉพาะกลุ่มที่มีการซื้อเป็นปริมาณมากๆ ส่วนรายเล็กก็ขายสินค้าตามราคาที่เป็นสัดส่วน

ของการซื้อขาย ส่วนรองกรรมการผู้อำนวยการได้ให้ความสำคัญไปที่ Best-Cost Provider Strategy โดยให้เหตุผลว่าการทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ความคุ้มค่าเป็นสิ่งที่ดีและยังเป็นการให้องค์กรสามารถทำกำไรได้สูงสุดของขีดจำกัด และผู้จัดการโครงการพิเศษมุ่งไปที่ Best-Cost Provider Strategy โดยมีเหตุผลคล้ายกับรองกรรมการผู้อำนวยการ ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.11

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.075	0.100	0.071	0.082
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.149	0.143	0.167	0.153
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.225	0.266	0.395	0.295
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.298	0.246	0.108	0.217
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.254	0.246	0.259	0.253
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.01	0.03	



รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

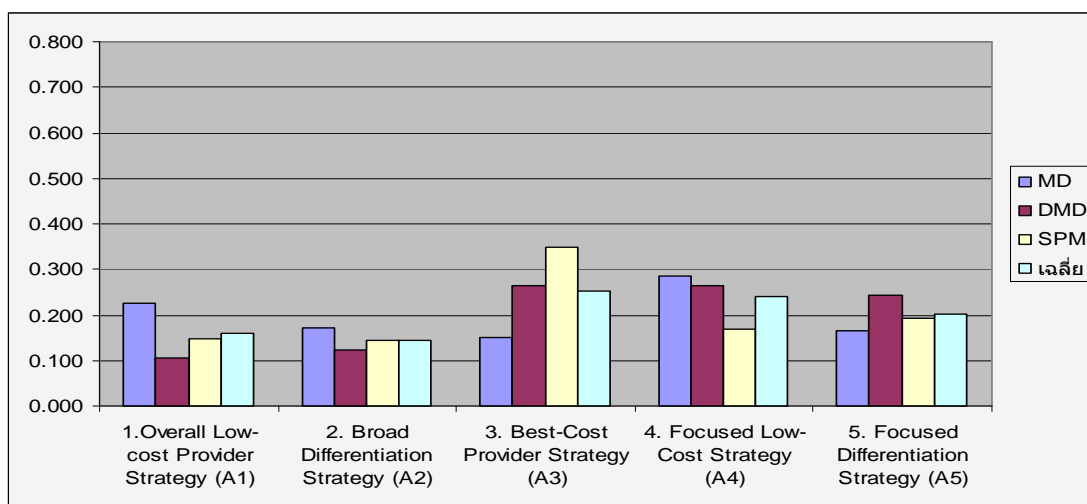
10. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนรองกรรมการ

ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับ Focused Low-Cost Strategy และ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับต้นๆ และผู้จัดการโครงการพิเศษให้ความสำคัญที่ Best-Cost Provider Strategy สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.12

ตารางที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.226	0.104	0.148	0.159
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.172	0.122	0.143	0.146
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.149	0.265	0.348	0.254
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.287	0.265	0.169	0.240
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.165	0.244	0.192	0.200
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.01	0.04	



รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

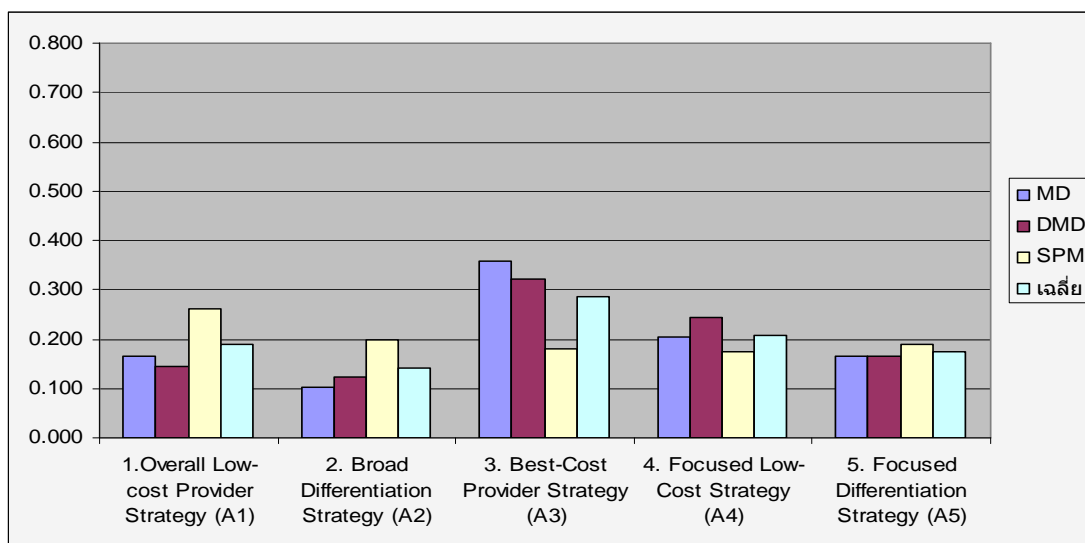
11. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ และ รองกรรมการผู้อำนวยการ ให้ความสำคัญไปที่ Best-Cost Provider Strategy ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Overall Low-

cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.13

ตารางที่ 4.11 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.166	0.145	0.261	0.191
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.103	0.124	0.199	0.142
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.359	0.322	0.179	0.287
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.205	0.244	0.173	0.207
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.166	0.165	0.189	0.173
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.05	0.06	



รูปที่ 4.13 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

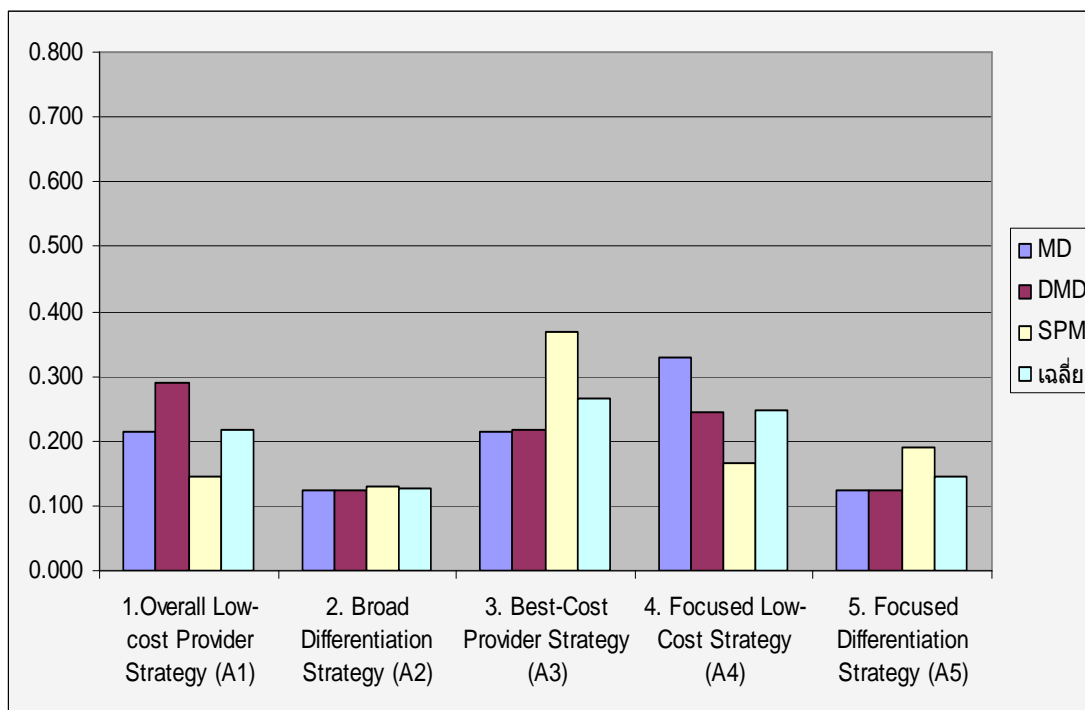
12. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทในเครือสนับสนุน

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทในเครือสนับสนุน ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ เลือก Focused Low-Cost Strategy เนื่องจากหากมีลูกค้าบางกลุ่มสามารถใช้สินค้าจากในเครือได้ด้วยก็จะเป็นการผูกการค้าขายไปในตัวและเป็น

การเพิ่มช่องทางการค้าขาย รองกรรมการผู้อำนวยการเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เพราะเห็นว่าเมื่อรวมตัวกับบริษัทในเครือได้หากมีการจัดการที่ดีก็สามารถทำให้ต้นทุนลดลงได้มาก ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่าควรทำตลาดให้ลูกค้าอย่างพอดีไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.14

ตารางที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทในเครือ สนับสนุน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.213	0.289	0.146	0.216
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.123	0.123	0.130	0.125
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.213	0.218	0.369	0.267
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.329	0.246	0.165	0.247
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.123	0.123	0.190	0.145
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.01	0.04	



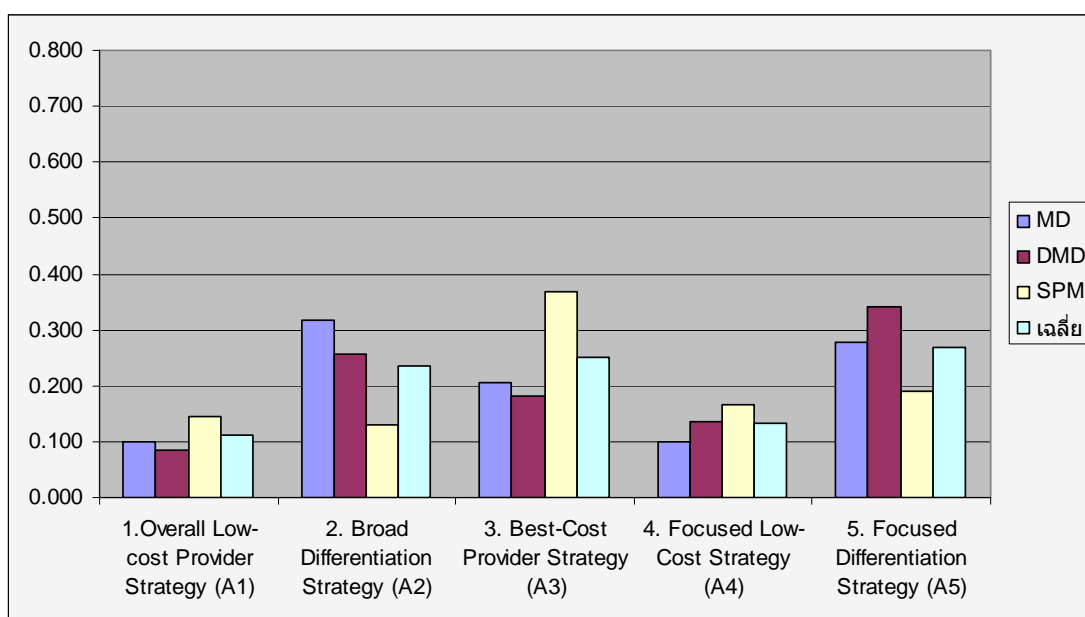
รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีบริษัทในเครือ สนับสนุน

13. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการเลือก Broad Differentiation Strategy รองกรรมการผู้อำนวยการเลือก Focused Differentiation Strategy เพราะเห็นว่าลูกค้าไม่ทุกรายที่ต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.13 และรูปที่ 4.15

ตารางที่ 4.13 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.099	0.086	0.146	0.110
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.318	0.257	0.130	0.235
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.206	0.180	0.369	0.252
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.099	0.136	0.165	0.133
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.277	0.340	0.190	0.269
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.03	0.04	



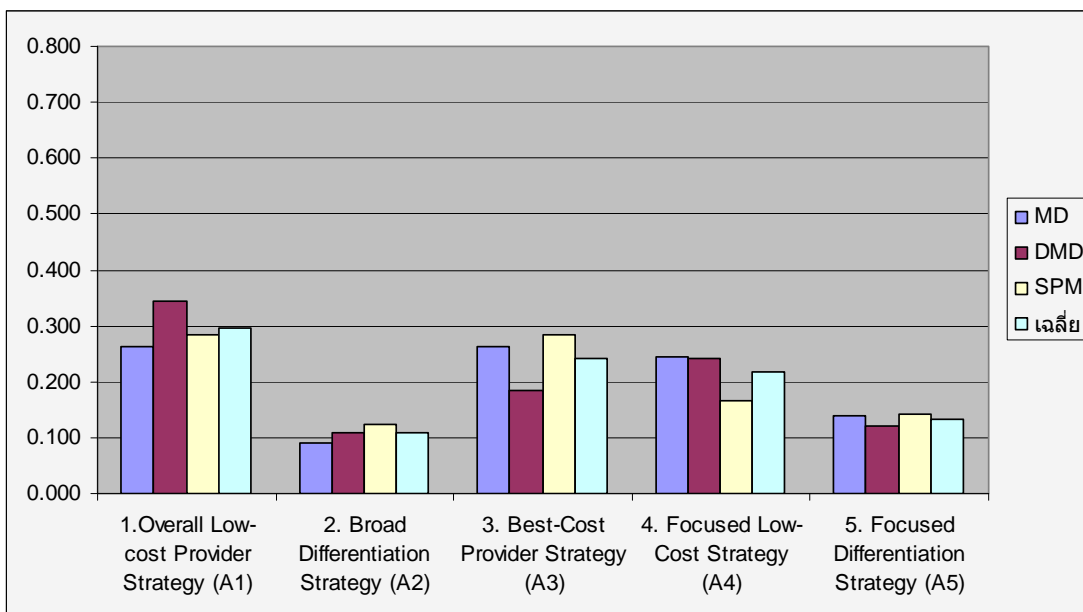
รูปที่ 4.15 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ จุดแข็งจากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี

14. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษให้ความสำคัญที่ Overall Low-cost Provider Strategy และ Best-Cost Provider Strategy ส่วนรองกรรมการผู้อำนวยการเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.16

ตารางที่ 4.14 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.262	0.345	0.283	0.297
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.091	0.109	0.125	0.108
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.183	0.283	0.243
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.244	0.243	0.166	0.218
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.140	0.120	0.142	0.134
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.02	0.01	



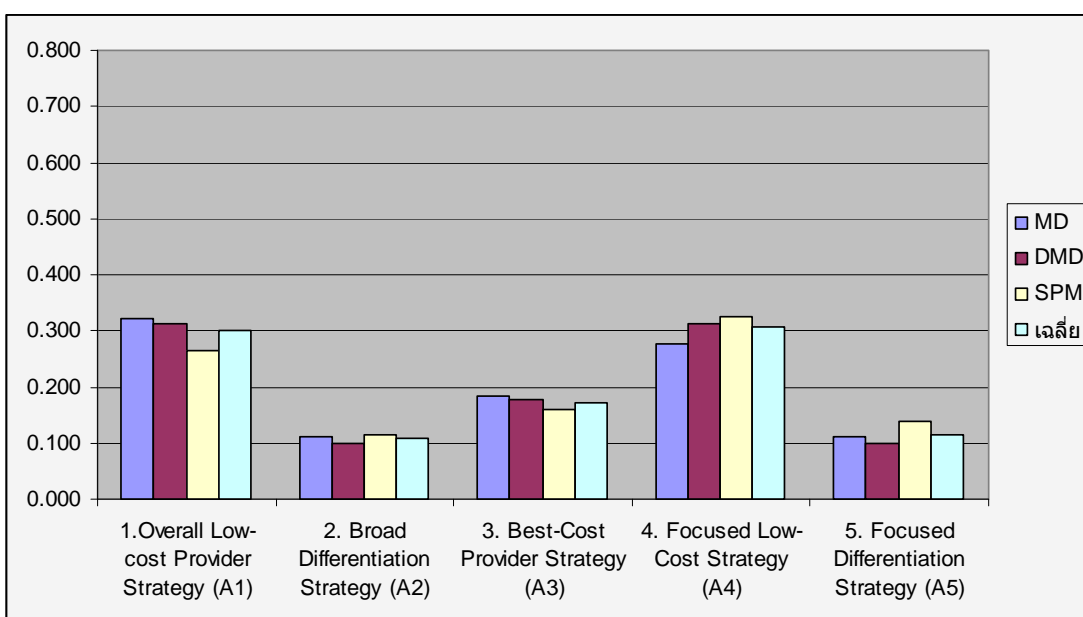
รูปที่ 4.16 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความชำนาญในการผลิต

15. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนขาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนขาย ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการมีความเห็นว่า Overall Low-cost Provider Strategy สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนรองกรรมการผู้อำนวยการและผู้จัดการโครงการพิเศษให้ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.17

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนขาย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.321	0.313	0.265	0.300
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.110	0.099	0.113	0.107
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.182	0.176	0.159	0.172
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.277	0.313	0.326	0.305
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.110	0.099	0.137	0.115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.00	0.03	



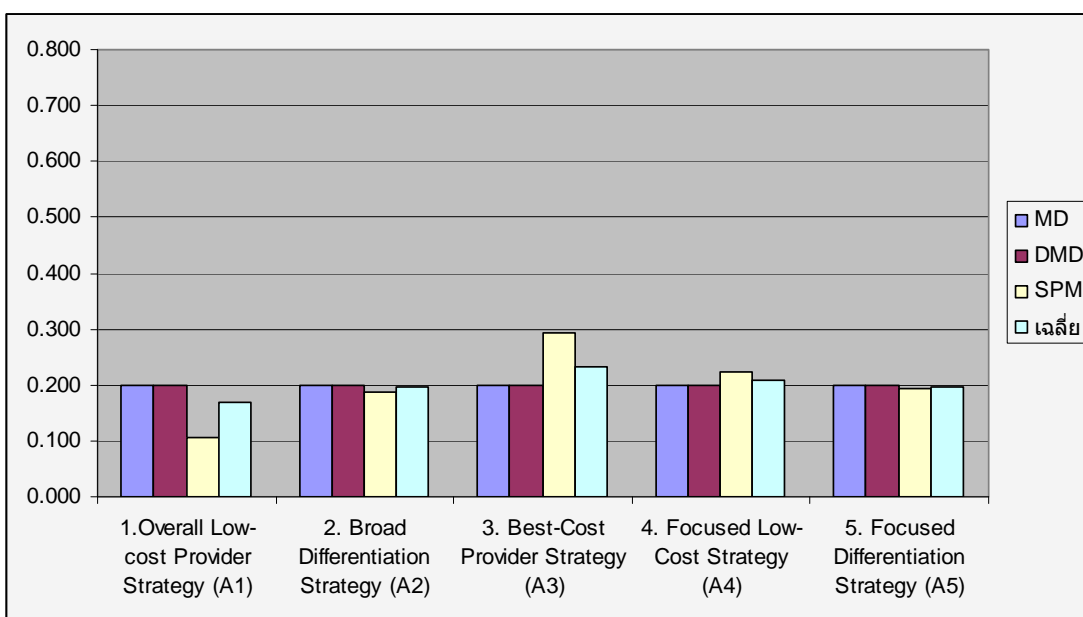
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนขาย

16. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับทุกๆกลยุทธ์เท่าๆกัน โดยมีเหตุผลว่าบุคลากรสามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้เท่ากัน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าสามารถช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และระบบงานให้ดีขึ้นได้ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.18

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.200	0.107	0.169
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.200	0.186	0.195
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.200	0.293	0.231
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.200	0.223	0.208
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.200	0.192	0.197
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.04	



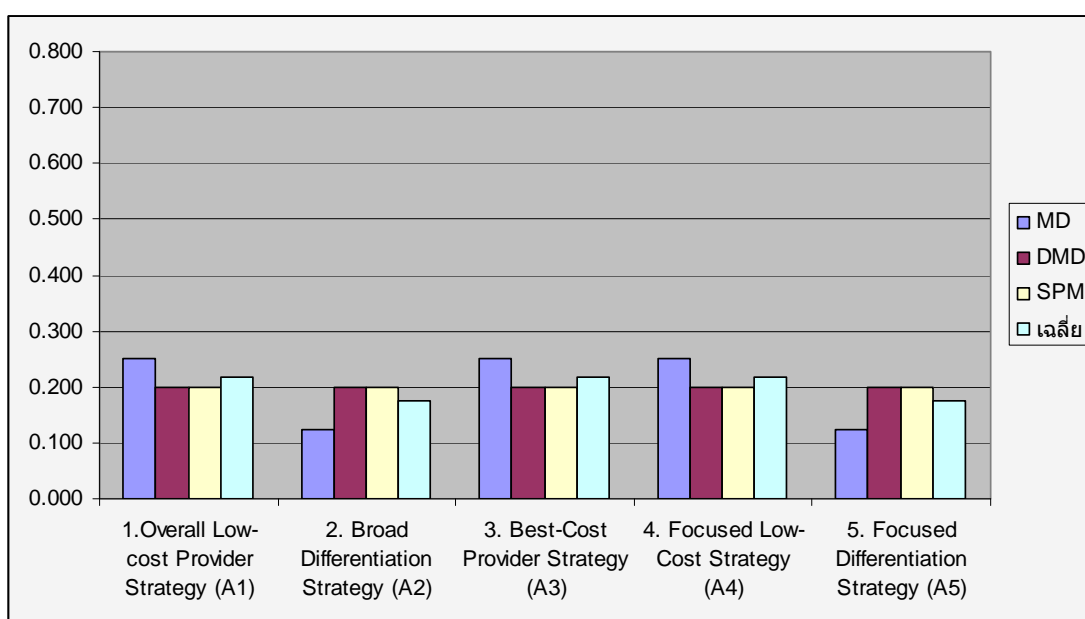
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านบุคลากร

17. คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านระบบตรวจติดตามการบริหารงาน

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านระบบตรวจติดตามการบริหารงานผลปรากฏว่า กรรมการผู้อํานวยการ ให้ความสำคัญกับ Overall Low-cost Provider, Best-Cost Provider และ Focused Low-Cost Strategy เท่ากัน รองกรรมการผู้อํานวยการและผู้จัดการโครงการพิเศษ ให้น้ําหนักความสำคัญของทุกกลยุทธ์เท่ากัน ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.19

ตารางที่ 4.17 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านระบบตรวจติดตามการบริหารงาน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.250	0.200	0.200	0.217
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.125	0.200	0.200	0.175
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.250	0.200	0.200	0.217
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.250	0.200	0.200	0.217
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.125	0.200	0.200	0.175
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



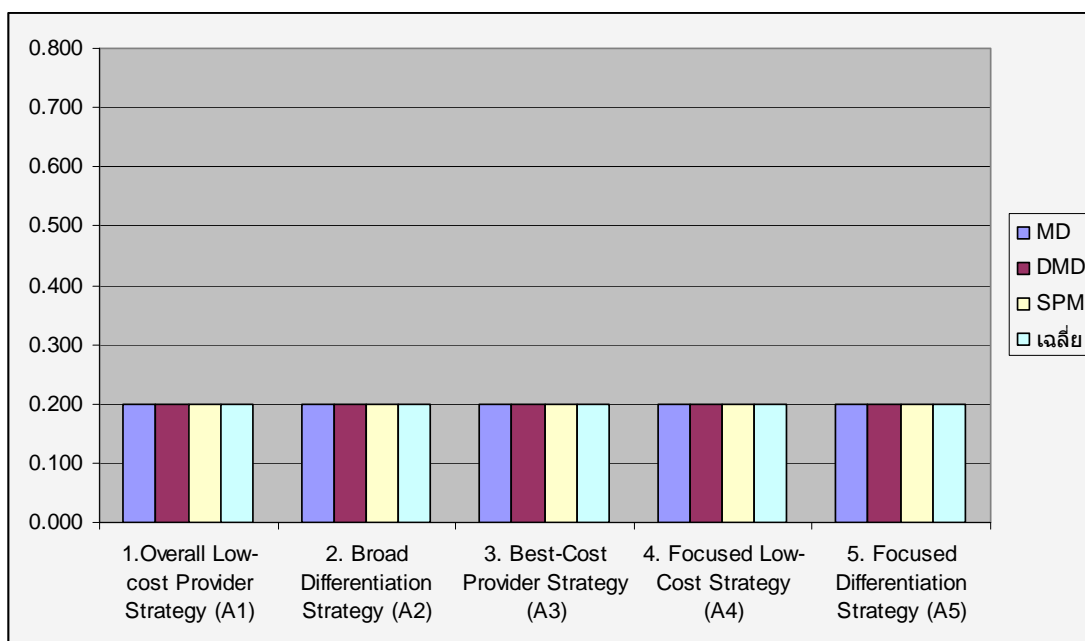
รูปที่ 4.19 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนระบบตรวจติดตามการบริหารงาน

18. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากตัวเลือกวัตถุประสงค์มีน้อย

ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้น้ำหนักความสำคัญกับ Overall Low-cost Provider Strategy, Broad Differentiation Strategy , Best-Cost Provider Strategy , Focused Low-Cost Strategy และ Focused Differentiation Strategy เท่ากัน โดยมีเหตุผลว่า ในเรื่องวัตถุประสงค์มีตัวเลือกน้อยไม่ส่งผลกับการเลือกใช้กลยุทธ์อย่างชัดเจน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.20

ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากตัวเลือกวัตถุประสงค์มีน้อย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.200	0.200	0.200
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.200	0.200	0.200
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.200	0.200	0.200
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.200	0.200	0.200
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.200	0.200	0.200
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



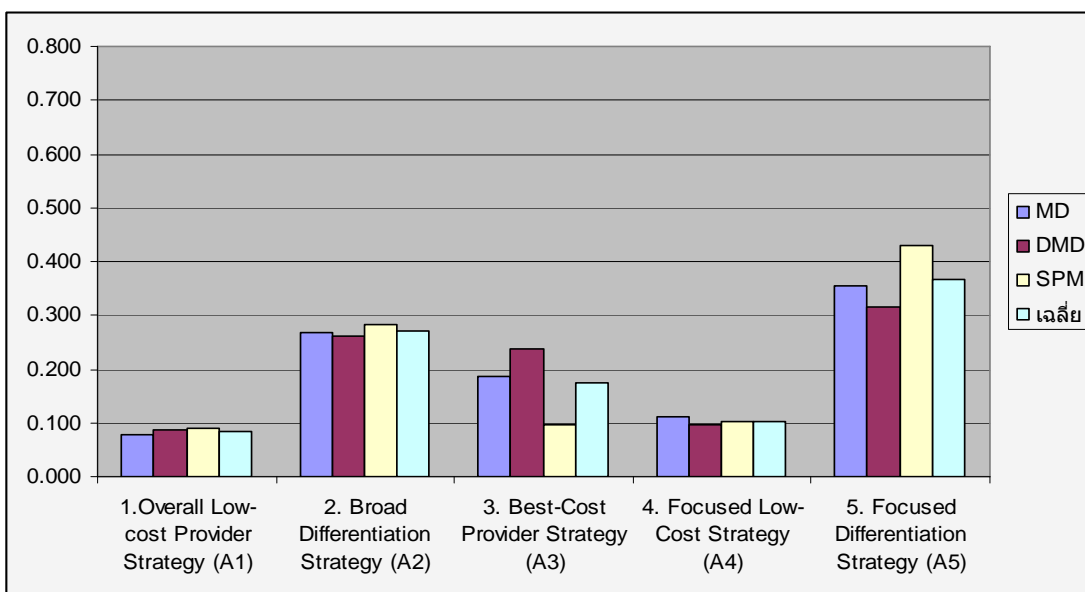
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากตัวเลือกวัตถุประสงค์มีน้อย

19. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมบรรจุกภัณฑ์ที่
สวยงาม

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยม
บรรจุกภัณฑ์ที่สวยงาม ผลปรากฏว่า ทั้งกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ
ผู้จัดการโครงการพิเศษ ให้ Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า
ควระกำหนดกลุ่มลูกค้า เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะเจาะจง
ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.21

ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมบรรจุกภัณฑ์
ที่สวยงาม

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.079	0.088	0.090	0.086
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.269	0.261	0.284	0.271
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.186	0.239	0.096	0.174
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.111	0.097	0.101	0.103
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.356	0.315	0.429	0.367
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.04	0.04	



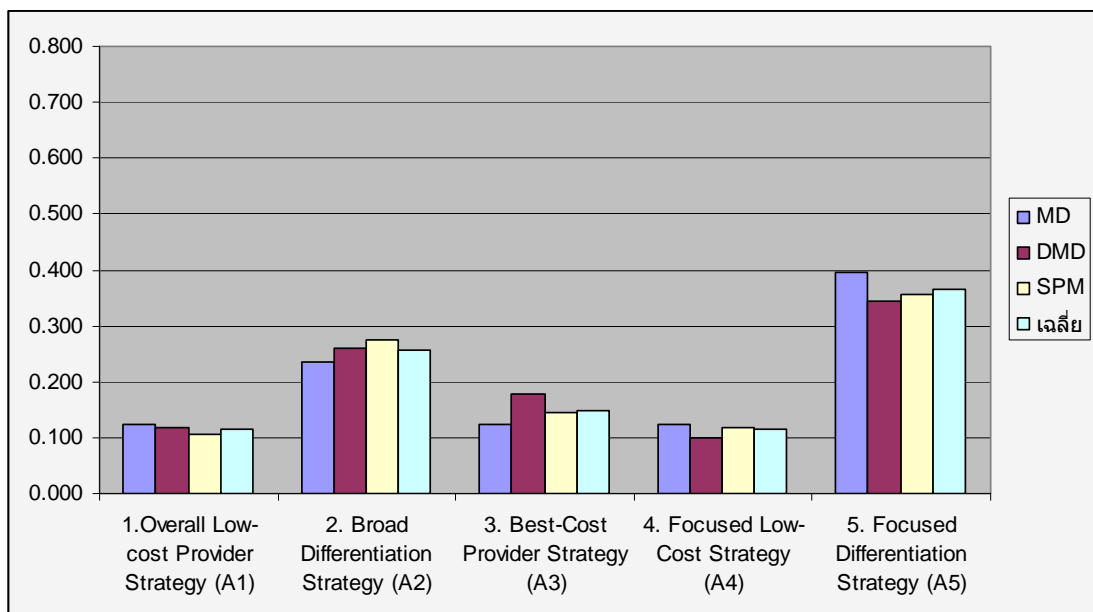
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผู้บริโภค
ในปัจจุบันนิยมบรรจุกภัณฑ์ที่สวยงาม

20. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น ผลปรากฏว่า ทั้งกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการ พิเศษ ให้ Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะไปตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมได้ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.22

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.124	0.119	0.105	0.116
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.234	0.259	0.276	0.256
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.124	0.179	0.145	0.149
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.124	0.099	0.117	0.113
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.395	0.343	0.356	0.365
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.03	0.05	



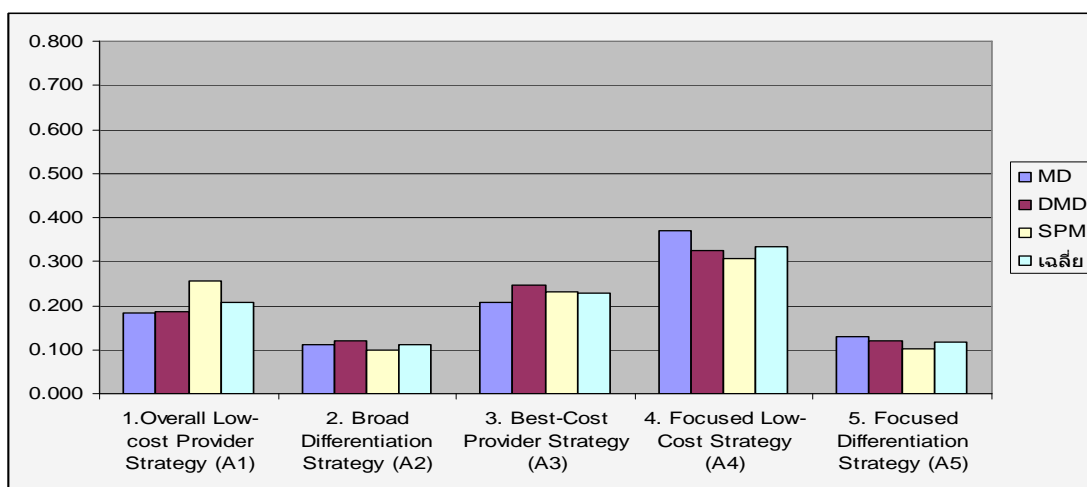
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

21. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ผลปรากฏว่า ทั้งกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ ให้ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยในการตอบสนองลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.23

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.183	0.186	0.257	0.209
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.110	0.121	0.099	0.110
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.208	0.246	0.232	0.229
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.370	0.326	0.308	0.335
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.128	0.121	0.103	0.117
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.03	0.09	



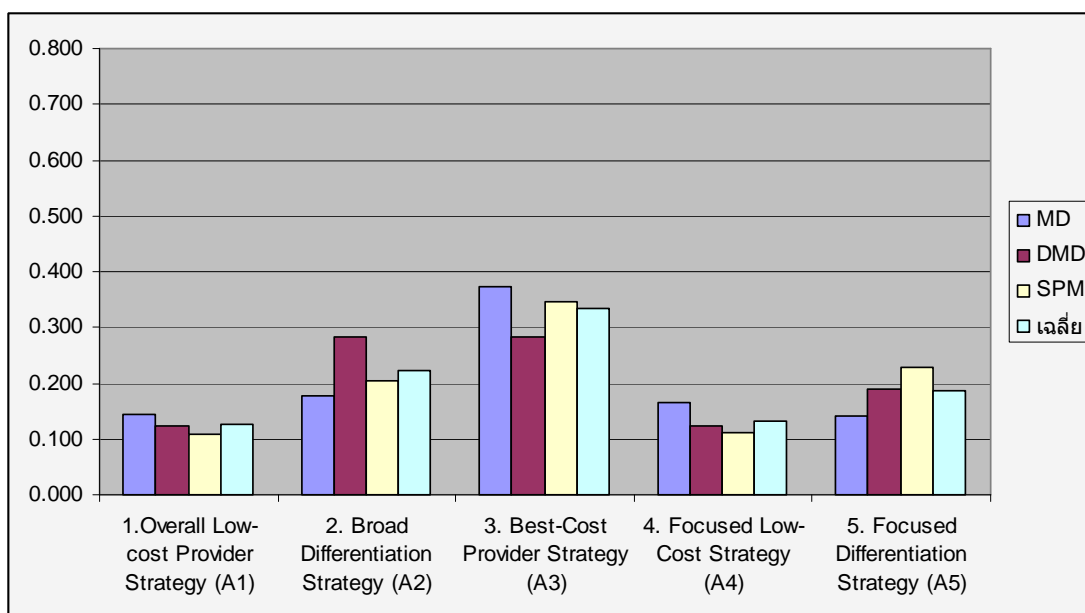
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และมีนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

22. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น ผลปรากฏว่า ทั้งกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง และ รองกรรมการผู้อำนวยการยังเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งร่วมด้วยเหตุผลที่ว่าสามารถให้ความแตกต่างในด้านความปลอดภัย คุณภาพและระดับของผลิตภัณฑ์ได้ ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.24

ตารางที่ 4.22 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.144	0.123	0.108	0.125
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.176	0.283	0.206	0.222
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.374	0.283	0.346	0.334
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.166	0.123	0.112	0.134
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.140	0.190	0.228	0.186
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.05	0.02	0.02	



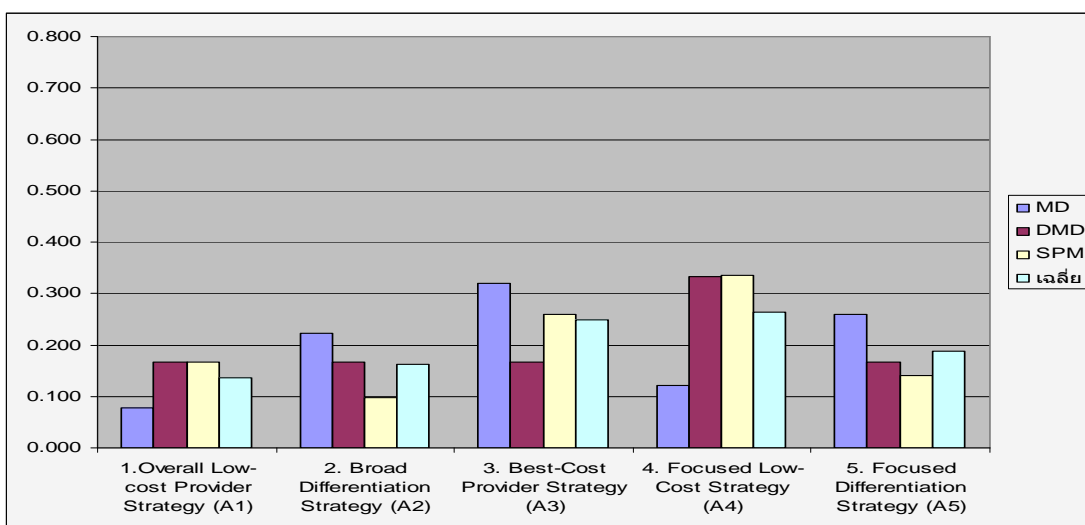
รูปที่ 4.24 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

23. คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วนการปรับเพิ่มของราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วนการปรับเพิ่มของราคาขายน้อยกว่าต้นทุน ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อํานวยการ ให้ Best-Cost Provider Strategy รองกรรมการผู้อํานวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษ เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.25

ตารางที่ 4.23 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วนการปรับเพิ่มของราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.078	0.167	0.166	0.137
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.222	0.167	0.097	0.162
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.320	0.167	0.260	0.249
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.121	0.333	0.335	0.263
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.259	0.167	0.141	0.189
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.00	0.09	



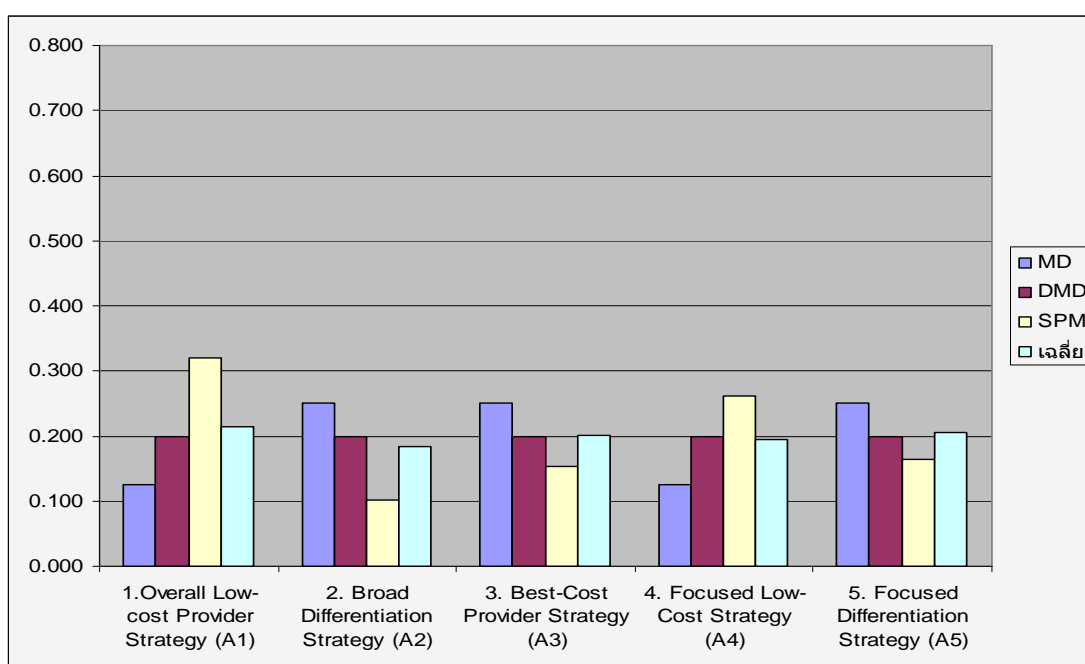
รูปที่ 4.25 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านสัดส่วนการปรับเพิ่มของราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

24. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ ให้ Broad Differentiation, Best-Cost Provider Strategy และ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.24 และ รูปที่ 4.26

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.125	0.200	0.319	0.215
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.250	0.200	0.102	0.184
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.250	0.200	0.154	0.201
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.125	0.200	0.261	0.195
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.250	0.200	0.164	0.205
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.06	



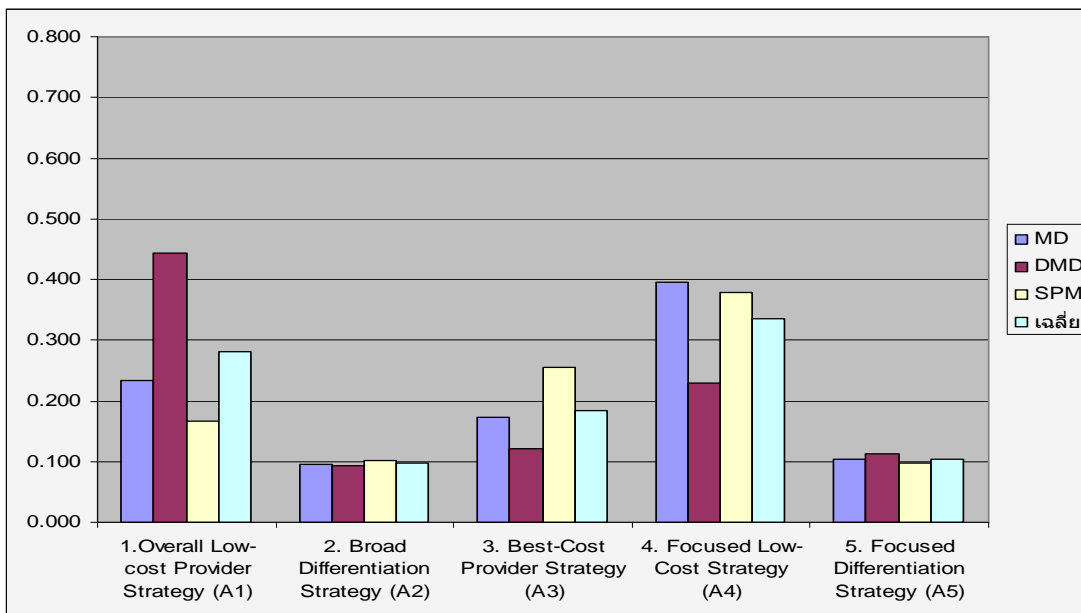
รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

25. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับ Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy และ Focused Differentiation Strategy เท่าๆกัน ส่วนรองกรรมการผู้อำนวยการให้ความสำคัญเท่ากันทุกกลยุทธ์ และผู้จัดการโครงการพิเศษให้ Overall Low-cost Provider Strategy เป็นสำคัญ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.27

ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตต่ำ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.125	0.200	0.319	0.215
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.250	0.200	0.102	0.184
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.250	0.200	0.154	0.201
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.125	0.200	0.261	0.195
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.250	0.200	0.164	0.205
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.06	



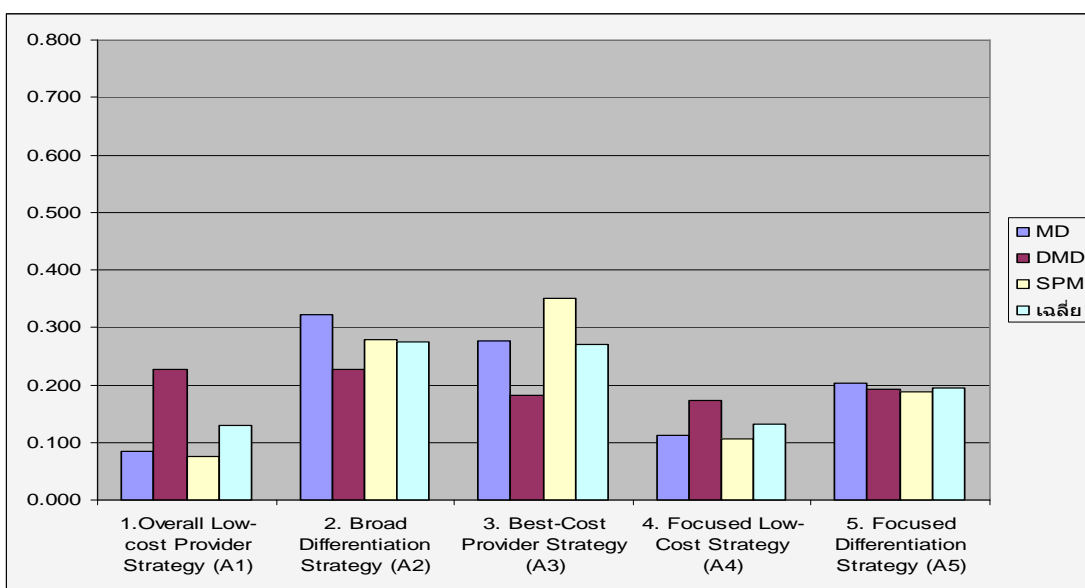
รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตต่ำ

26. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่าเสมอ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่าเสมอ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการให้ Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง รองกรรมการผู้อำนวยการให้ Overall Low-cost Provider Strategy และ Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งร่วมกัน และ ผู้จัดการโครงการพิเศษให้ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เหตุผลที่มีการเลือกแตกต่างกันเนื่องจากการให้ความสำคัญในมุมมองที่แต่ละท่านที่ถนัดและรับผิดชอบอยู่ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.26 และรูปที่ 4.28

ตารางที่ 4.26 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่าเสมอ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.085	0.226	0.075	0.129
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.322	0.226	0.279	0.276
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.277	0.182	0.351	0.270
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.112	0.174	0.107	0.131
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.204	0.192	0.189	0.195
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.05	0.03	



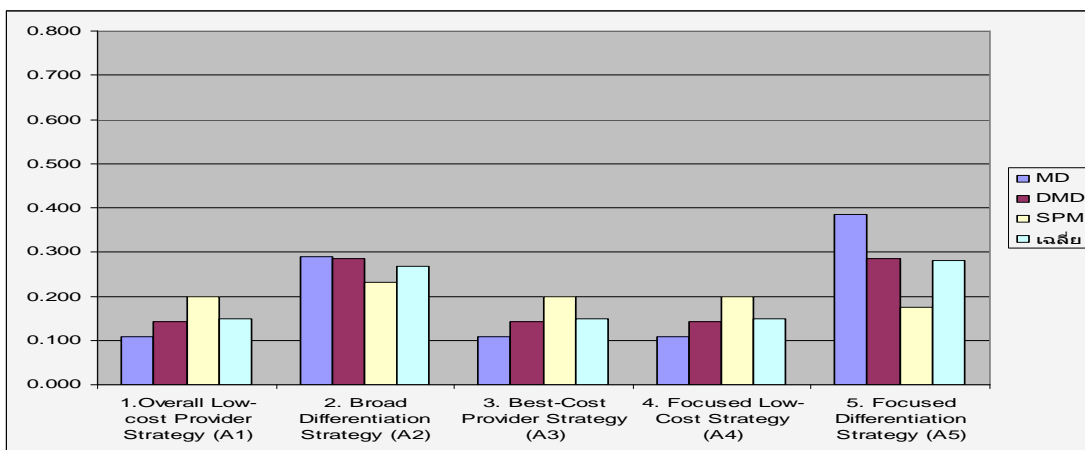
รูปที่ 4.28 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ด้านคุณภาพสินค้ามีความสม่าเสมอ

27. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่าลูกค้าที่ต้องการความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มน้อย รองกรรมการผู้อำนวยการให้ Broad Differentiation Strategy และ Focused Differentiation Strategy เนื่องจากเห็นว่าเป็นจุดขายขององค์กร ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษ Broad Differentiation Strategy เพราะมองว่าเป็นภาพรวมขององค์กรที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เป็นภาพลักษณจึงให้ความสำคัญในกลยุทธ์นี้ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.29

ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.109	0.143	0.198	0.150
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.289	0.286	0.232	0.269
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.109	0.143	0.198	0.150
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.109	0.143	0.198	0.150
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.384	0.286	0.175	0.282
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.00	0.01	



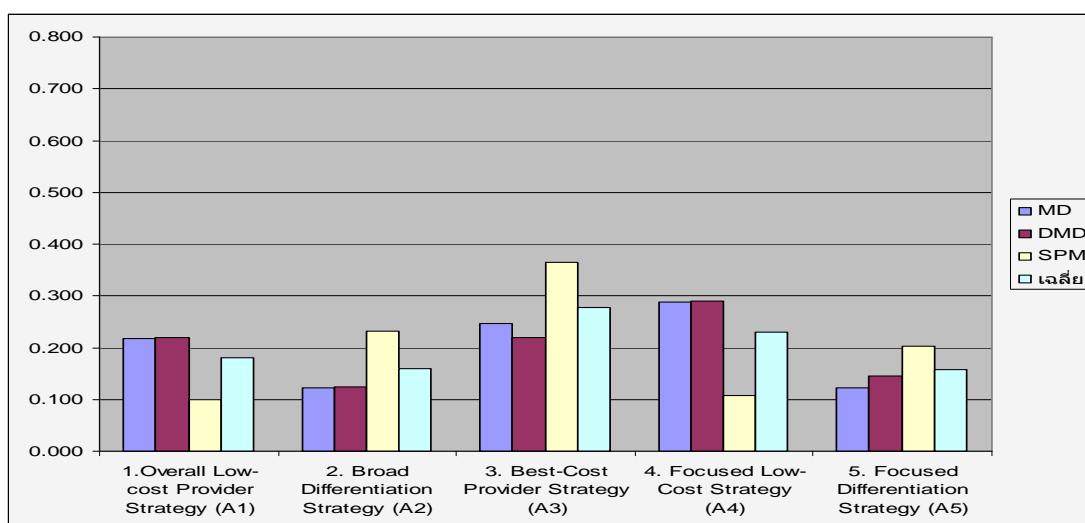
รูปที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

28. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ และรองกรรมการผู้อำนวยการ เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่าลูกค้าที่ต้องการการบริการที่ครบวงจรเป็นกลุ่มน้อย ผู้จัดการโครงการพิเศษให้ Best-Cost Provider Strategy เพราะมองว่าเป็นภาพรวมขององค์กรที่มีความครบวงจรเป็นภาพลักษณะจึงให้ความสำคัญในกลยุทธ์นี้ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.28 และรูปที่ 4.30

ตารางที่ 4.28 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.218	0.220	0.100	0.179
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.123	0.124	0.233	0.160
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.246	0.220	0.365	0.277
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.289	0.291	0.108	0.229
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.123	0.146	0.203	0.157
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.03	0.01	



รูปที่ 4.30 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

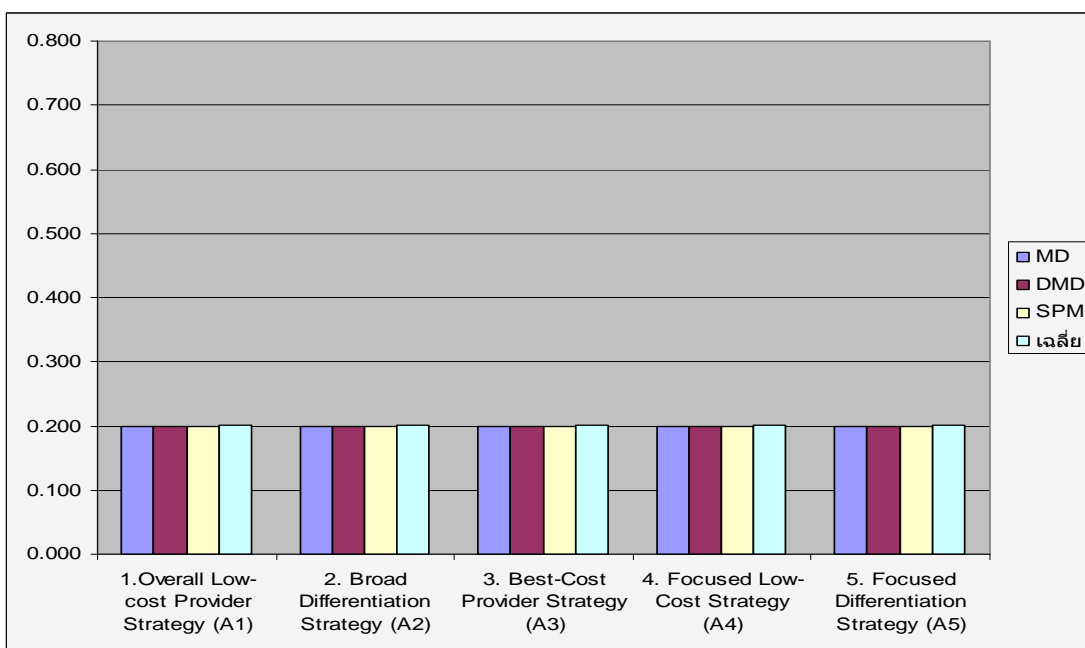
29.ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อ

เวลา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ใดเป็นพิเศษ โดยให้เหตุผลว่าเป็นสิ่งพื้นฐานทั่วไป ดังตารางที่ 4.29 และรูปที่ 4.31

ตารางที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.200	0.200	0.200
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.200	0.200	0.200
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.200	0.200	0.200
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.200	0.200	0.200
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.200	0.200	0.200
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



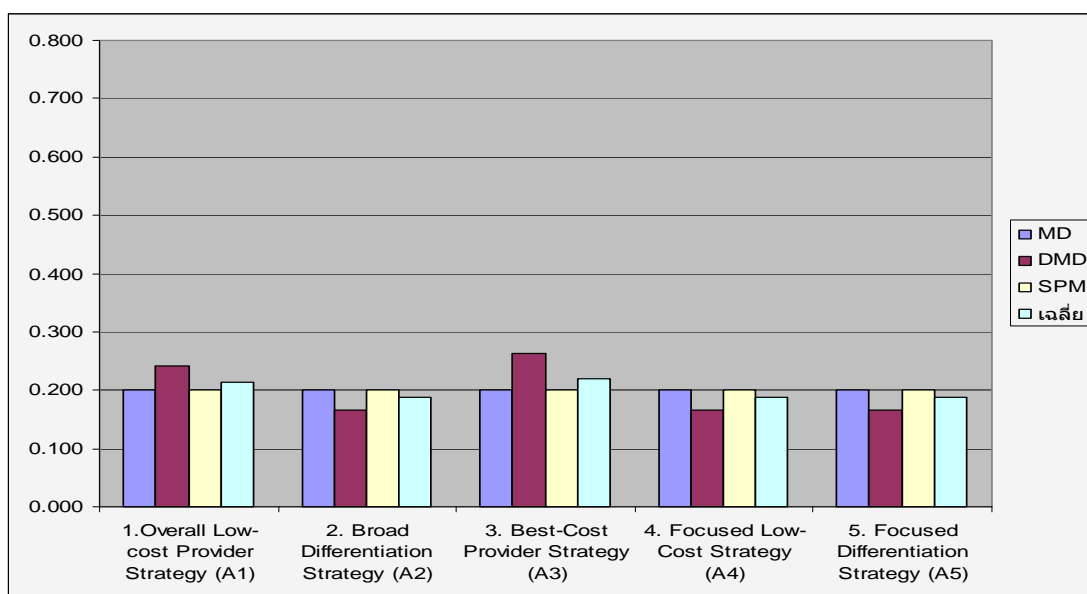
รูปที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

30. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านระยะเวลานำต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านระยะเวลานำต่ำ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ใดเป็นพิเศษ โดยให้เหตุผลว่าเป็นสิ่งพื้นฐานทั่วไป แต่รองกรรมการผู้อำนวยการให้ความสำคัญที่ Best-Cost Provider Strategy โดยให้เหตุผลว่าเมื่อระยะเวลานำต่ำจะเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าได้และยินดีที่จะจ่ายเพื่อในความคล่องตัว ดังตารางที่ 4.30 และรูปที่ 4.32

ตารางที่ 4.30 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ระยะเวลานำต่ำ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.241	0.200	0.214
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.166	0.200	0.189
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.262	0.200	0.221
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.166	0.200	0.189
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.166	0.200	0.189
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.06	0.00	



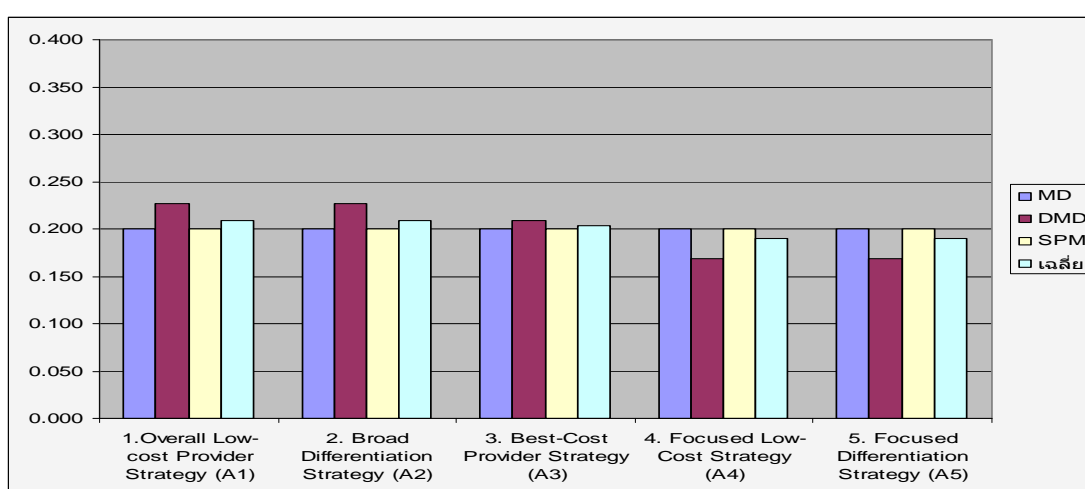
รูปที่ 4.32 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ระยะเวลานำต่ำ

31. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการโครงการพิเศษ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ใดเป็นพิเศษ โดยให้เหตุผลว่าเป็นสิ่งพื้นฐานทั่วไป แต่รองกรรมการผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับ Overall Low-cost Provider Strategy และ Broad Differentiation Strategy โดยให้เหตุผลว่าการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพจะเป็นผลให้เกิดคุณค่าความประทับใจแก่ลูกค้าได้ ซึ่งเป็นความแตกต่างที่คู่แข่งยังไม่มี และองค์กรเองก็สามารถบริหารจัดการให้ภาพรวมของต้นทุนต่ำลงได้ ดังตารางที่ 4.31 และรูปที่ 4.33

ตารางที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.227	0.200	0.209
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.227	0.200	0.209
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.209	0.200	0.203
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.168	0.200	0.189
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.168	0.200	0.189
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.07	0.00	



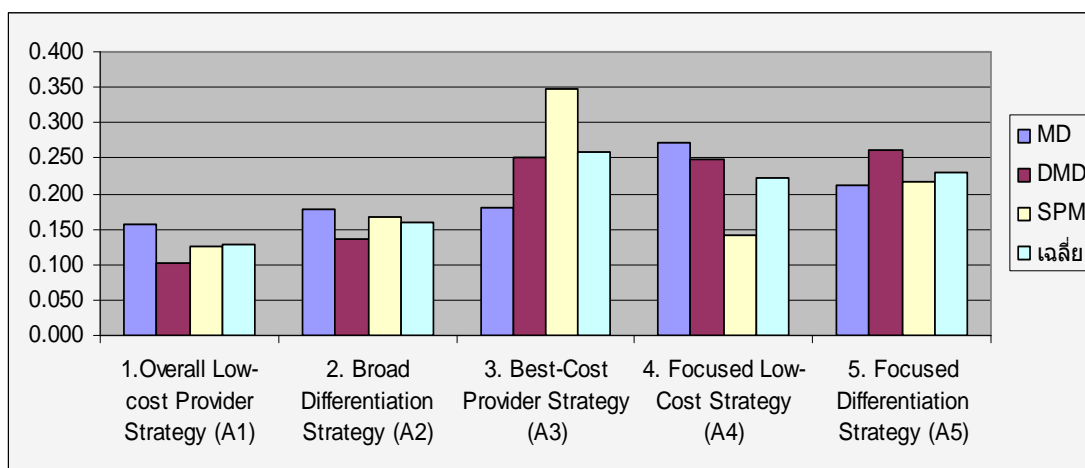
รูปที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

32. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย พบว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการ ได้เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษได้เลือก Best-Cost Provider Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.32 และรูปที่ 4.34

ตารางที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.157	0.102	0.126	0.128
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.177	0.136	0.168	0.160
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.181	0.252	0.347	0.260
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.273	0.248	0.142	0.221
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.212	0.261	0.216	0.230



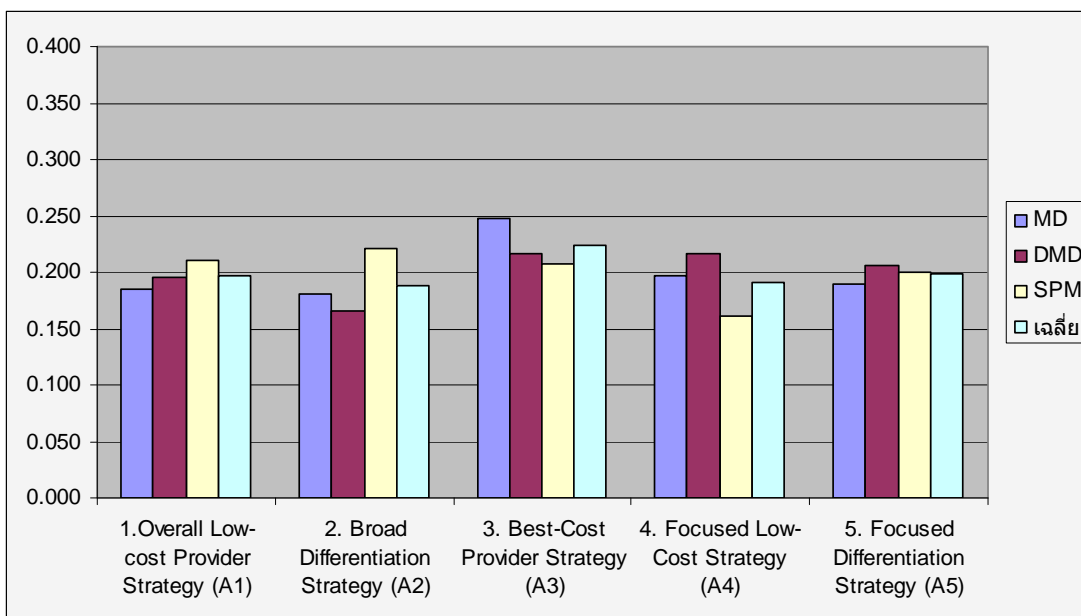
รูปที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

33. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง พบว่า กรรมการผู้อำนวยการและรองกรรมการผู้อำนวยการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Broad Differentiation Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.33 และรูปที่ 4.35

ตารางที่ 4.33 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.185	0.196	0.211	0.197
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.180	0.165	0.221	0.189
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.248	0.217	0.207	0.224
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.197	0.216	0.161	0.191
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.189	0.206	0.200	0.198



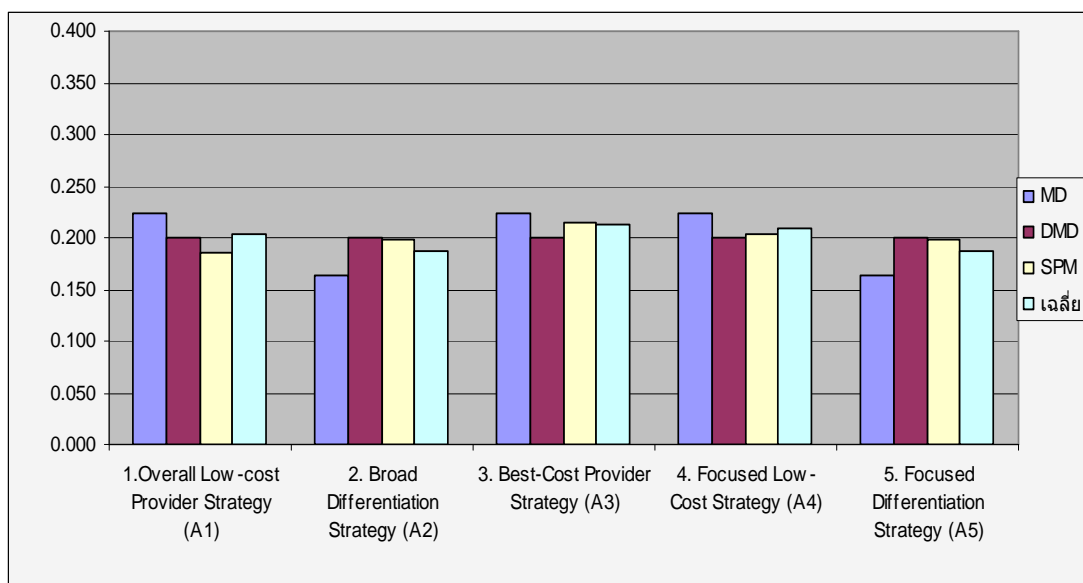
รูปที่ 4.35 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

34. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน จะพบว่า กรรมการผู้อำนวยการ เลือก Overall Low-cost Provider, Best-Cost Provider และ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง รองกรรมการผู้อำนวยการไม่ได้เลือกกลยุทธ์ใดให้สำคัญที่สุด ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษเลือก Best-Cost Provider Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.34 และรูปที่ 4.36

ตารางที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.224	0.200	0.185	0.203
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.164	0.200	0.198	0.187
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.224	0.200	0.215	0.213
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.224	0.200	0.204	0.209
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.164	0.200	0.199	0.188



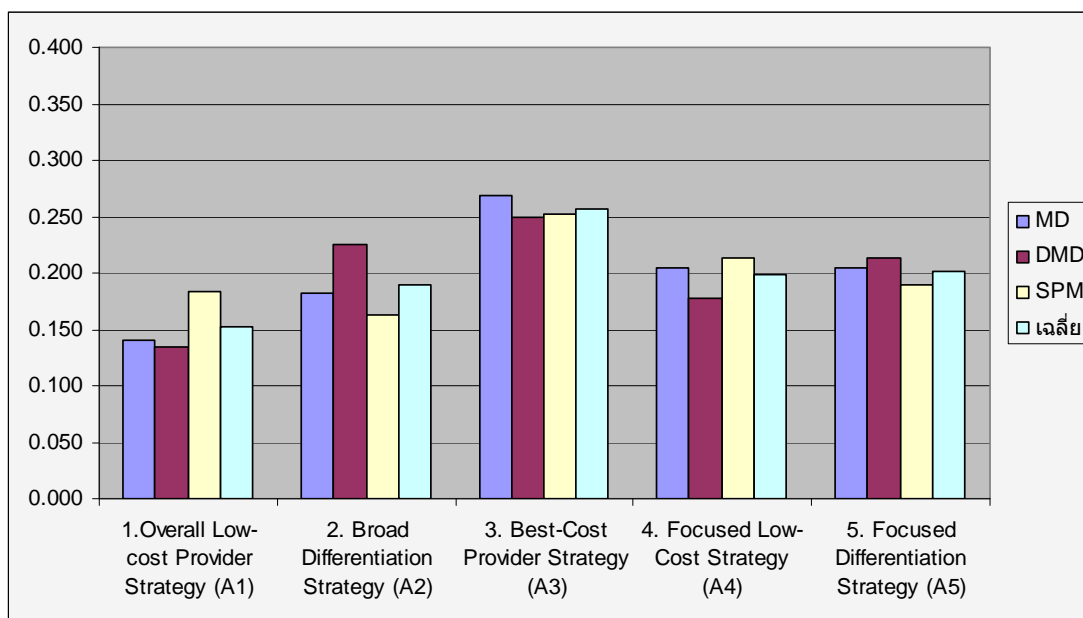
รูปที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

35. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส จะพบว่า กรรมการผู้อำนวยการ ได้เลือก Overall Low-cost Provider, Best-Cost Provider และ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง รองกรรมการผู้อำนวยการไม่ได้เลือกกลยุทธ์ใดสำคัญที่สุด ส่วนผู้จัดการโครงการพิเศษได้เลือก Best-Cost Provider Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.35 และรูปที่ 4.37

ตารางที่ 4.35 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.140	0.134	0.184	0.153
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.182	0.225	0.162	0.190
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.269	0.250	0.252	0.257
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.205	0.177	0.213	0.198
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.204	0.213	0.189	0.202



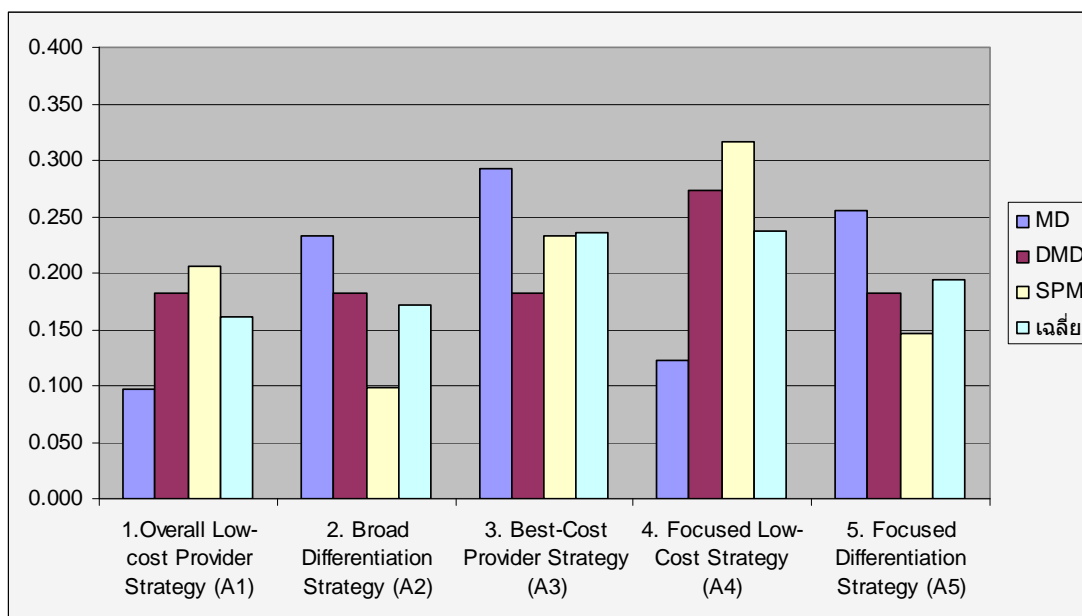
รูปที่ 4.37 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

36. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค พบว่า กรรมการผู้อำนวยการ ได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนรองกรรมการผู้อำนวยการและ ผู้จัดการโครงการพิเศษได้เลือก Focused Low-Cost Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.36 และรูปที่ 4.38

ตารางที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.097	0.182	0.206	0.162
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.233	0.182	0.099	0.171
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.293	0.182	0.233	0.236
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.122	0.273	0.316	0.237
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.255	0.182	0.147	0.195



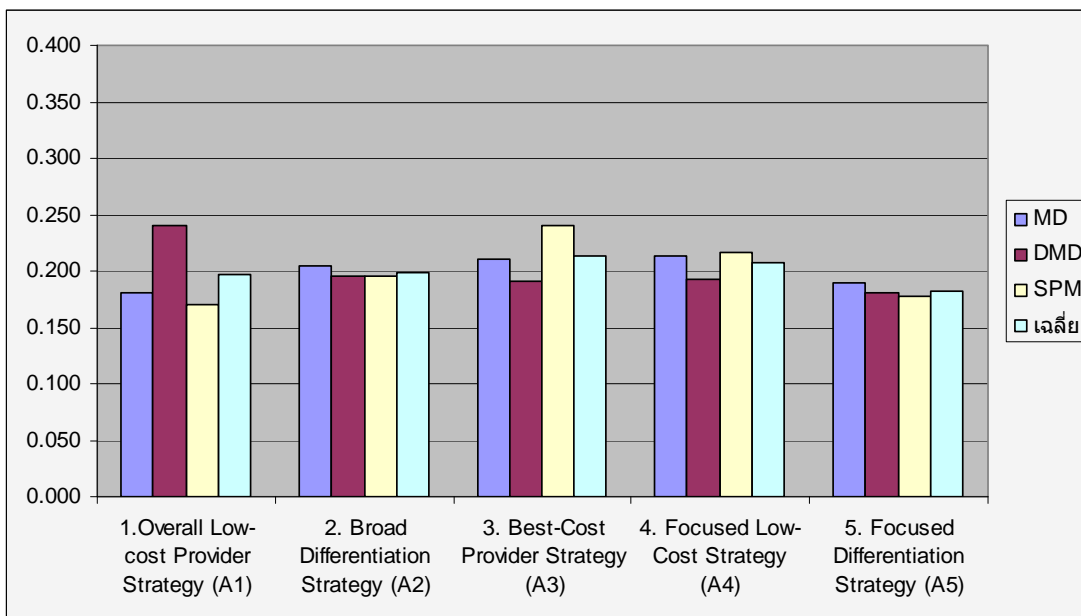
รูปที่ 4.38 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

37. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จพบว่า กรรมการผู้อำนวยการได้เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง รองกรรมการผู้อำนวยการเลือก Overall Low-cost Provider Strategy ผู้จัดการโครงการพิเศษได้เลือก Best-Cost Provider Strategy ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.37 และรูปที่ 4.39

ตารางที่ 4.37 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1.Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.180	0.240	0.170	0.197
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.205	0.196	0.195	0.199
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.210	0.191	0.241	0.214
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.214	0.192	0.216	0.207
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.190	0.181	0.177	0.183



รูปที่ 4.39 คำน้ําหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.37 สรุปผลการตัดสินใจของผู้บริหารทั้ง 3 ท่านได้ดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษ

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่กรรมการผู้อำนวยการให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่รองกรรมการผู้อำนวยการให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ผู้จัดการโครงการพิเศษให้น้ำหนักสูงสุด
1. เกณฑ์หลัก	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์
3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง	ผู้นำทางเทคโนโลยี	ผู้นำทางเทคโนโลยี	ผู้นำทางเทคโนโลยี
4. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน	ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายใน	ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายใน	ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายใน
5. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส	ผลิตภัณฑ์จากเงินขาดความเชื่อมั่น	ผลิตภัณฑ์จากเงินขาดความเชื่อมั่นและเงินเพิ่มค่าเงินหยวน	เงินเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ
6. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค	สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน	สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน	สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน
7. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ	ต้นทุนการผลิตต่ำ	ต้นทุนการผลิตต่ำ
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Broad Differentiation
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ	Focused Low-Cost	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการ
โครงการพิเศษ (ต่อ)

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการ ผู้อำนวยการ ให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ รองกรรมการ ผู้อำนวยการให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผู้จัดการโครงการ พิเศษ ให้น้ำหนัก สูงสุด
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ วัตถุประสงค์	Focused Low- Cost	Best-Cost Provider And Focused Low- Cost	Best-Cost Provider
11. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากความยืดหยุ่นในการผลิต	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	Overall Low-cost Provider
12. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากการมีบริษัทในเครือที่สามารถ สนับสนุน	Focused Low- Cost	Overall Low-cost Provider	Best-Cost Provider
13. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี	Broad Differentiation	Focused Differentiation	Broad Differentiation
14. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากความชำนาญในการผลิต	.Overall Low- cost Provider and Best-Cost Provider	Overall Low-cost Provider	Overall Low-cost Provider and Best- Cost Provider
15. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย	Overall Low-cost Provider	Overall Low-cost Provider and Focused Low- Cost	Focused Low-Cost
16. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ จุดอ่อนด้านบุคลากร	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider
17. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ จุดอ่อนด้านระบบตรวจติดตามการ บริหารงาน	Overall Low- cost, Best-Cost and Focused Low-Cost	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการ
โครงการพิเศษ (ต่อ)

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการ ผู้อำนวยการ ให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ รองกรรมการ ผู้อำนวยการให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผู้จัดการโครงการ พิเศษ ให้น้ำหนัก สูงสุด
18. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ จุดอ่อนจากตัวเลือกว่าตฤติบมีน้อย	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
19. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ความนิยมบรรจุกัญที่ที่สวยงาม	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
20. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
21. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ที่เงิน เพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบาย ชะลอตัวทางเศรษฐกิจ	Focused Low- Cost	Focused Low- Cost	Focused Low-Cost
22. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ที่ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความ เชื่อมั่น	Best-Cost Provider	Broad Differentiation and Best-Cost Provider	Best-Cost Provider
23. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ อุปสรรคด้านสัดส่วนการปรับเพิ่ม ของราคาขายน้อยกว่าต้นทุน	Best-Cost Provider	Focused Low- Cost	Focused Low-Cost
24. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ อุปสรรคด้านอัตราแลกเปลี่ยน เงินตราที่ไม่คงที่	Broad Differentiation, Best-Cost Provider and Focused Differentiation	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Overall Low-cost Provider
25. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการ ผลิตต่ำ	Focused Low- Cost	Overall Low-cost Provider	Focused Low-Cost

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการ
โครงการพิเศษ (ต่อ)

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการ ผู้อำนวยการ ให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ รองกรรมการ ผู้อำนวยการให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผู้จัดการโครงการ พิเศษ ให้น้ำหนัก สูงสุด
26.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้า มีความสม่ำเสมอ	Broad Differentiation	Overall Low-cost Provider and Broad Differentiation	Best-Cost Provider
27.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านความ หลากหลายของรูปแบบสินค้า	Focused Differentiation	Focused Differentiation and Broad Differentiation	Broad Differentiation
28.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่ เกี่ยวเนื่องกับตัวสินค้าครบวงจร	Focused Low- Cost	Focused Low- Cost	Best-Cost Provider
29.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ ตรงต่อเวลา	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
30.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านระยะเวลานำ ต่ำ	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
31.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัย แห่งความสำเร็จด้านการบริการ ที่ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Overall Low-cost Provider and Broad Differentiation	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
32.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ เป้าหมาย	Focused Low- Cost	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider
33.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	Broad Differentiation

ตารางที่ 4.38 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษ (ต่อ)

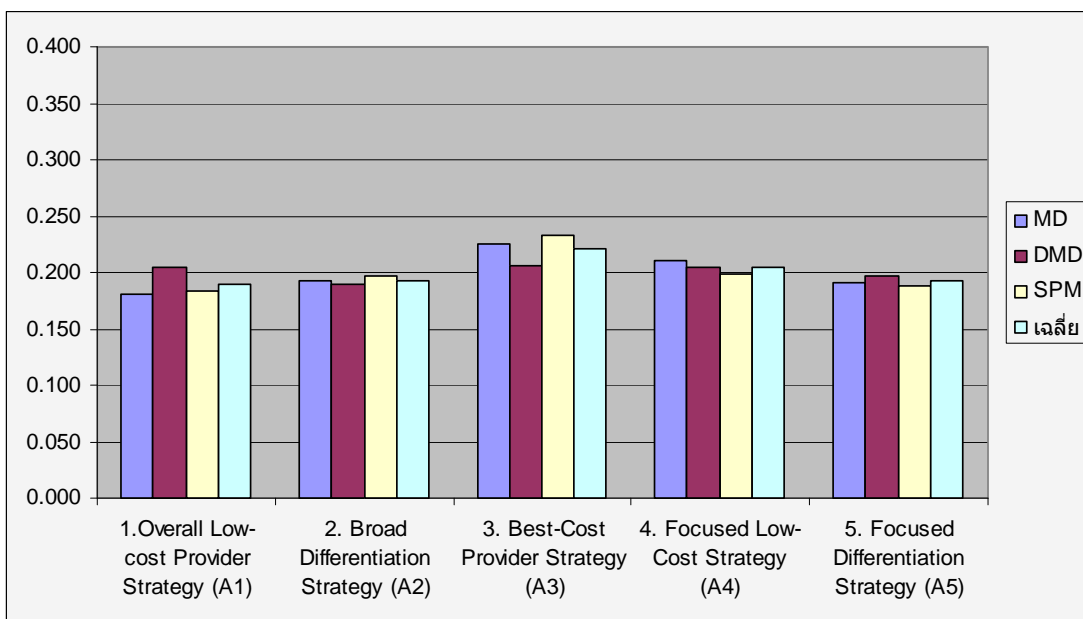
รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่กรรมการผู้อำนวยการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่รองกรรมการผู้อำนวยการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ผู้จัดการโครงการพิเศษ ให้น้ำหนักสูงสุด
34.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน	Best-Cost Provider และ Focused Low-Cost	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Best-Cost Provider
35.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider
36.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค	Best-Cost Provider	Focused Low-Cost	Focused Low-Cost
37.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	Focused Low-Cost	Overall Low-cost Provider	Best-Cost Provider

38. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาพบว่า กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่งดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.39 และรูปที่ 4.40

ตารางที่ 4.39 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	DMD	SPM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.180	0.204	0.184	0.189
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.193	0.189	0.197	0.193
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.225	0.206	0.233	0.221
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.211	0.204	0.198	0.204
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.191	0.197	0.188	0.192

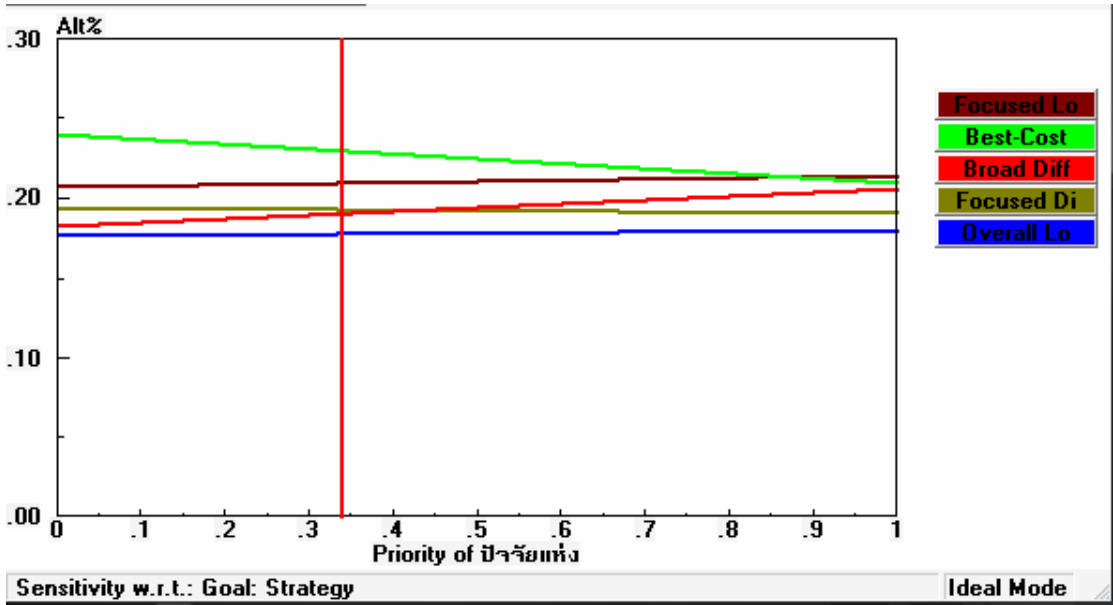


รูปที่ 4.40 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

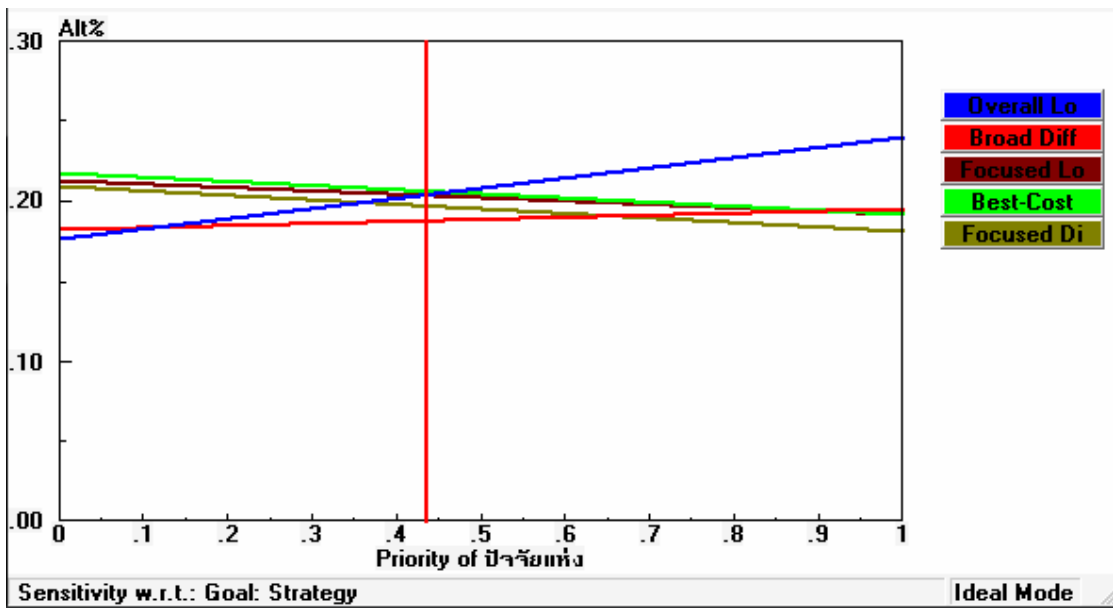
จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตัดสินใจของกรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการโครงการพิเศษที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 ท่านได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Thompson and Strickland ได้แนะนำไว้ใน Crafting and Executing Strategy 14th edition ว่า Best-Cost Provider Strategy นั้นจะเหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่หลากหลาย ไม่ใช่เพียงต้องการสินค้าที่ดีที่สุดหรือถูกที่สุด รวมถึงมีผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับราคา และคุณประโยชน์ที่ได้จากสินค้านั้นด้วย

39. การวิเคราะห์ความไวในปัจจุบันที่มีความสำคัญมากที่สุด

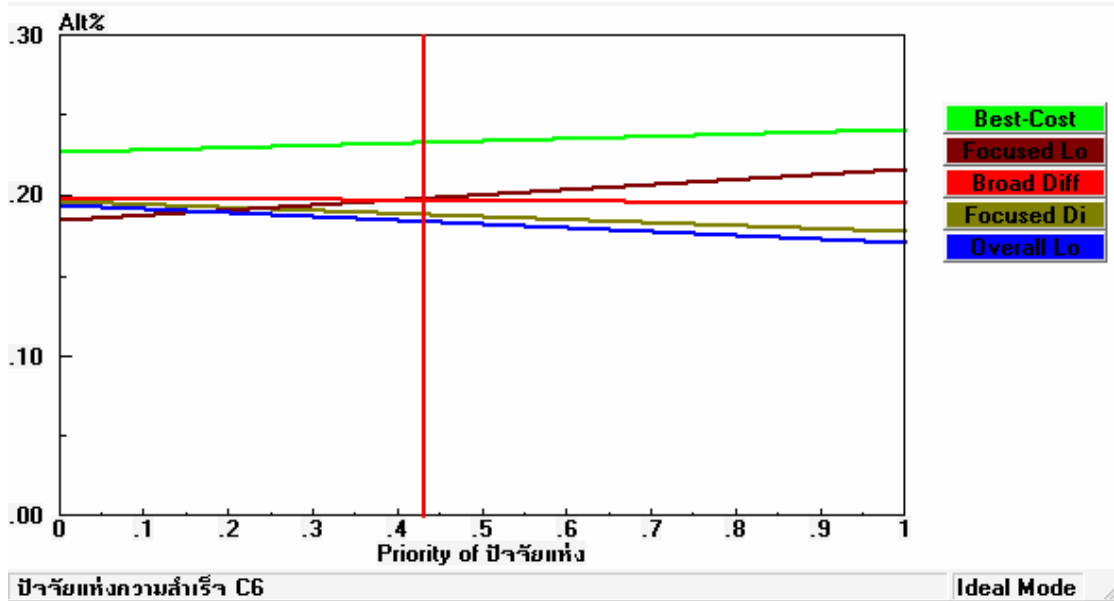
ในการใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยโปรแกรม Expert choice 2000 นั้นสามารถที่จะบอกให้ทราบว่าเกณฑ์หลักที่มีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์นั้น จะมีผลอย่างไร หากความสำคัญนั้นมีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารทั้ง 3 ท่านให้ความสำคัญต่อบุคคลผู้ประสบความสำเร็จ โดยแสดงดังรูปที่ 4.41-4.43



รูปที่ 4.41 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของกรรมการผู้อำนวยการ



รูปที่ 4.42 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของรองกรรมการผู้อำนวยการ



รูปที่ 4.43 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของผู้จัดการโครงการพิเศษ

จากรูปที่ 4.41-4.43 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำในภาพรวมของผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน แต่ก็มีข้อพึงระวังในมุมมองของรองกรรมการผู้อำนวยการซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็น Overall Low-Cost ได้ หากความสำคัญของปัจจัยสู่ความสำเร็จมีสัดส่วนที่มากขึ้น

บทที่ 5

การประเมินแบบดุลยภาพ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประเมินแบบดุลยภาพของโรงงานผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่คณะผู้บริหารได้ทำการเลือกไว้ คือ Best-Cost Provider Strategy โดยเป็นการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายโรงงานและระดับแผนกซึ่งจะประยุกต์ใช้หลักการของการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดและปรับปรุงดัชนีวัดสมรรถนะหลักแบบดุลยภาพขององค์กรที่วิจัย และการกำหนดเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแบบดุลยภาพ

1. ขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนโดยรวมในการดำเนินการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนกนั้น สามารถสรุปขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1 การกำหนดมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของฝ่ายโรงงาน

1.2 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) ในแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยสู่ความสำเร็จของฝ่ายโรงงาน

1.3 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน โดยประชุมร่วมกับผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ และหัวหน้าแผนกทุกแผนก เพื่อกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องและประเมินหาปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงาน โดยใช้วิธีการระดมสมอง

1.4 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายไปยังแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้ง 9 แผนก ซึ่งได้แก่ แผนกลามีเนท แผนกฟ้ากรอบ แผนกฉีด แผนกสิ่งพิมพ์ แผนกหลอด แผนกเครื่องสำอาง แผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง แผนกส่งเสริมคุณภาพและแผนกวางแผนและจัดส่ง

1.5 การกำหนดมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของแต่ละแผนก

1.6 ประเมินหาดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่เหมาะสมและกำหนดค่าเป้าหมาย

1.7 คัดเลือกโดยใช้วิธีการลงคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคือความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท โดยครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความยุ่งยากในการนำไปใช้งาน ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูล ความพร้อมของข้อมูล การก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต การสะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นต้น โดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ และหัวหน้าแผนกทุกแผนก ดำเนินการคัดเลือกร่วมกัน

1.8 สรุปเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายและระดับแผนกของฝ่ายโรงงาน

2. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่าย

ในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายโรงงานนั้น จะพัฒนาภายใต้นโยบายขององค์กรที่วิจัยที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน คือ

1. พัฒนาคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
2. ส่งมอบสินค้าครบถ้วน(จำนวนและเวลา)
3. ยกกระดับความน่าเชื่อถือ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ให้บริการและสร้างความผูกพันต่อลูกค้าอย่างซื่อสัตย์ และ จริงใจ

นอกจากนั้น ยังใช้การพิจารณาร่วมกับจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ของฝ่ายโรงงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ที่รวบรวมจากผู้บริหาร แสดงดังตารางที่ 5.1 ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานขององค์กรที่วิจัย

ตารางที่ 5.1 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่วิจัย

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความยืดหยุ่นในการผลิต มีความคล่องตัวสูง 2. มีบริษัทในเครือสนับสนุน 3. ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนต 4. มีความชำนาญในการผลิต 5. มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขายเพราะเป็นบริษัทจำกัด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาบุคลากรไม่ทัน ไม่มีตัวตายตัวแทน 2. ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก 3. ตัวเล็กวัดคุณสมบัติบางตัวมีน้อยเนื่องจากเป็นพวก Resin ชนิดพิเศษ
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม 2. แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น 3. จีนเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ 4. ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน 2. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

2.1 การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้อง

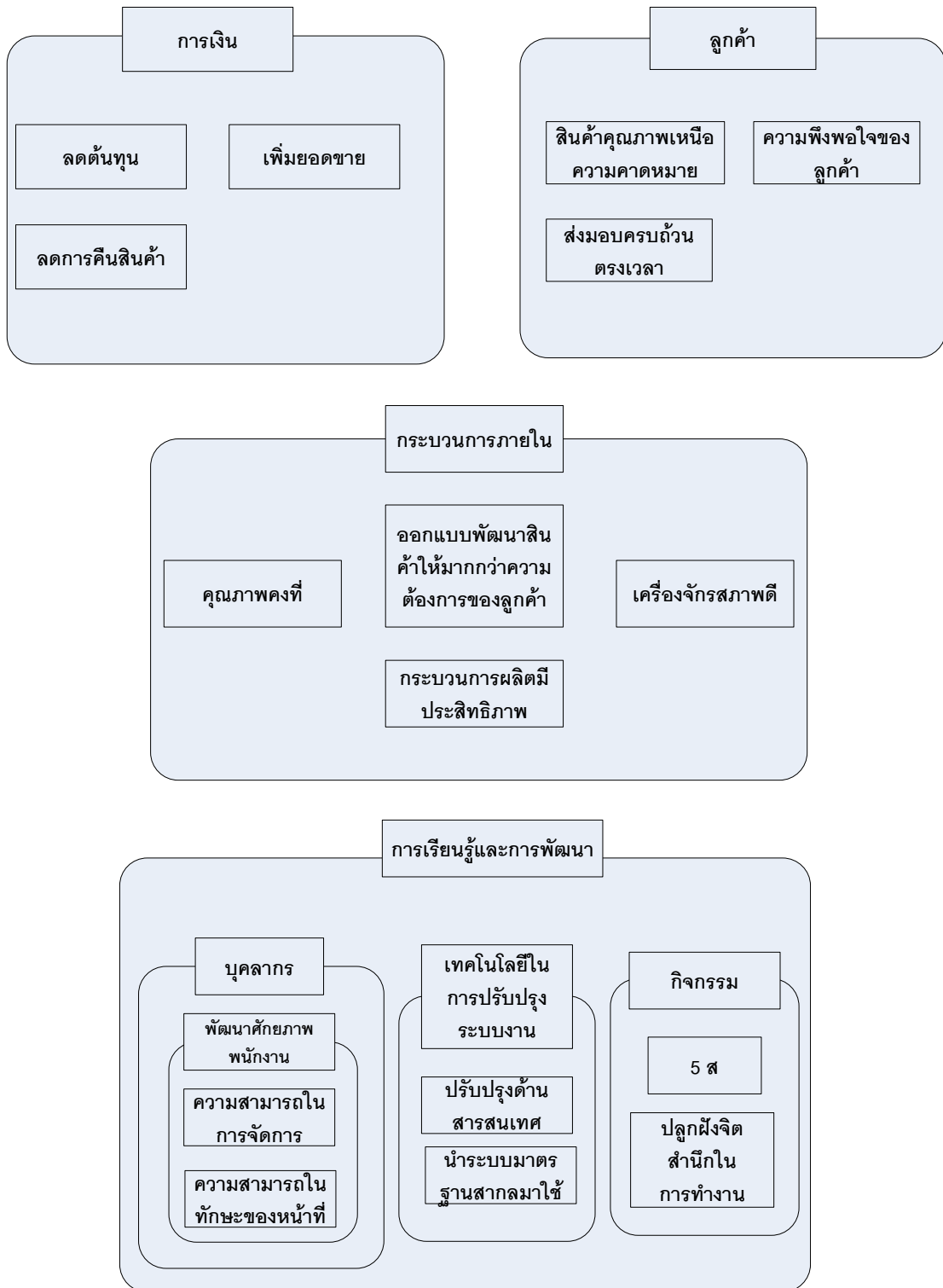
สำหรับการกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องของฝ่ายโรงงานนั้น จะอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced ScoreCard) ของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้

เสนอมุมมองในการประเมินองค์กรไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้ทางผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า มุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น มีความสอดคล้องและครอบคลุมการดำเนินงานของฝ่ายโรงงาน ดังนั้นสามารถสรุปมุมมองที่เกี่ยวข้องของฝ่ายโรงงาน ได้ดังนี้

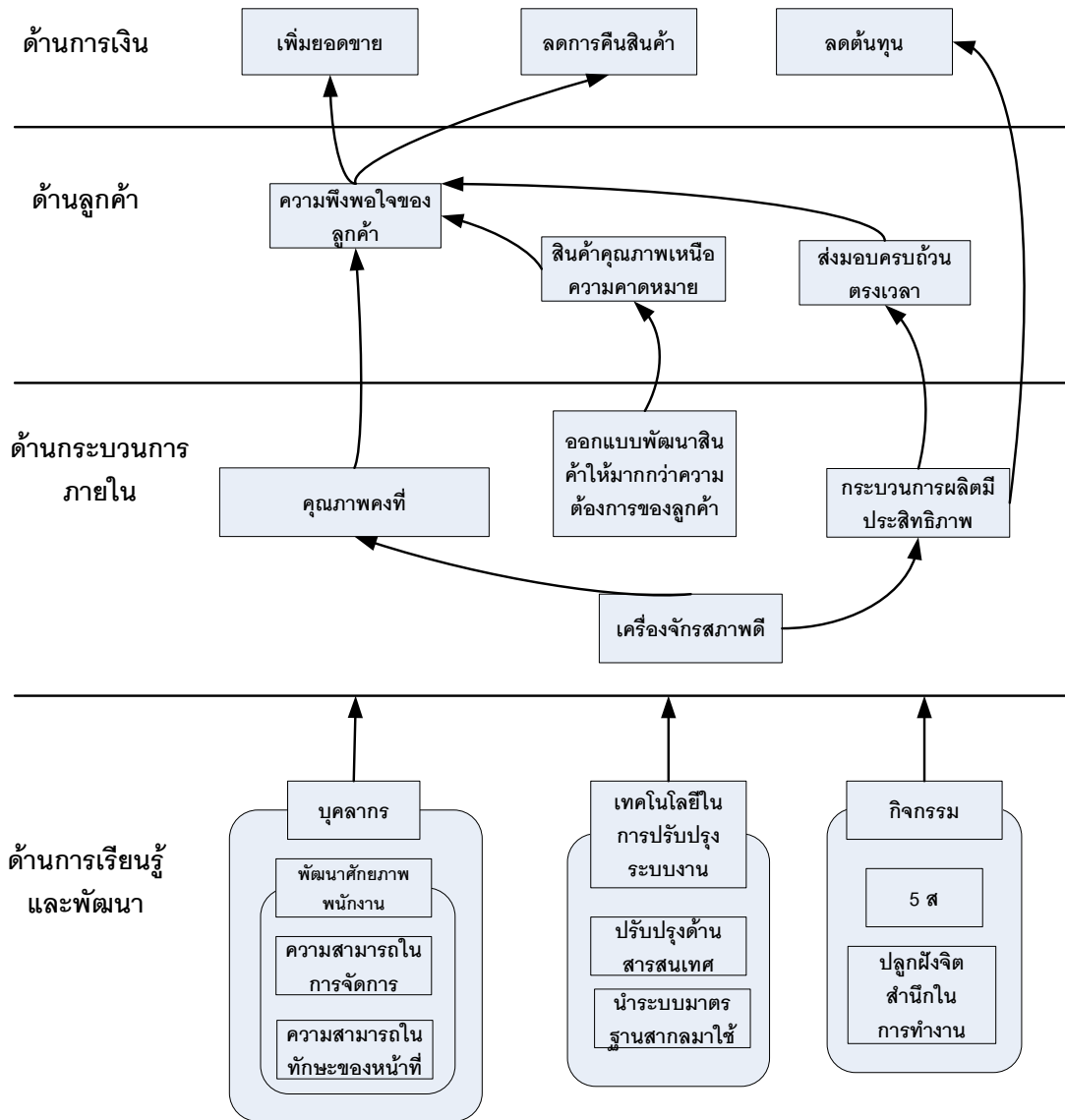
- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้านลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.2 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จของฝ่ายโรงงาน จะดำเนินการโดยการประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้จัดการทุกฝ่าย หัวหน้าแผนกทุกแผนก โดยใช้ผังกลุ่มความคิด ในการรวบรวมความคิดเห็น ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมอง แสดงได้ดังรูปที่ 5.1 ซึ่งการพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จนั้นจะพิจารณาจากนโยบายการบริหารและการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ของฝ่ายโรงงาน และเมื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองโดยใช้ผังความสัมพันธ์ จะได้แผนที่ความสัมพันธ์ของฝ่ายโรงงาน ดังรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.1 แสดงผังการรวบรวมความคิดในแต่ละมุมมอง



รูปที่ 5.2 แผนที่ความสัมพันธ์ของฝ่ายโรงงาน

2.3 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ระดับโรงงาน

จากแผนที่ความสัมพันธ์ที่ได้จัดทำขึ้นจะยึดเป็นกรอบโครงสร้างหลักในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน โดยขั้นตอนของการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นเริ่มจากการพิจารณาจำนวนของดัชนีวัดสมรรถนะหลักว่าควรมีดัชนีวัด 10-15 ดัชนี (จากการศึกษาของ Olve และคณะ (2000:129-130))

จากนั้นผู้จัดการทุกฝ่าย หัวหน้าแผนกทุกแผนก ร่วมกันพิจารณากำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานในแต่ละปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ได้คัดเลือกมา โดยการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นจะพิจารณาจากความสอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จและลักษณะการดำเนินงานในฝ่ายโรงงานเป็นหลัก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นแสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงาน

มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
การเงิน	ต้นทุน	ต้นทุนการผลิตที่ลดลง (%)
	การส่งคืนสินค้า	สินค้ารับคืนที่ลดลง (%)
ลูกค้า	คุณภาพคงที่	ความพึงพอใจด้านคุณภาพ (%)
	ส่งมอบครบถ้วนตรงเวลา	ความพึงพอใจด้านการส่งมอบ (%)
กระบวนการภายใน	ประสิทธิภาพการผลิต	ประสิทธิภาพการผลิต (%)
	คุณภาพสินค้า	ของเสียที่ลดลง (%)
	ออกแบบพัฒนาสินค้าและกระบวนการ	จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติ
การเรียนรู้และการพัฒนา	ปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีและความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	พนักงานผ่านการประเมินด้วยคะแนน (%) เป็นจำนวน (%)
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม เช่น กิจกรรม 5S TQM ฯลฯ	การมีส่วนร่วมของพนักงาน (%)
	การอบรมเสริมทักษะ เช่น การแก้ไข ปัญหา สถิติเพื่อการวิเคราะห์ ฯลฯ	อบรมตามแผนไม่น้อยกว่า(%)จากหลักสูตร

ทั้งนี้ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงานที่ได้พัฒนาขึ้น จะใช้เป็นแนวทางของการดำเนินงานและการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนกต่อไป

2.4 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับโรงงานไปสู่ระดับแผนก

ในตารางที่ 5.3 จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงานที่พัฒนาขึ้นกับแผนกต่างๆในโรงงาน ทั้งนี้ให้แต่ละแผนกยึดถือเป็นกรอบของการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักของแผนกต่อไป

ตารางที่ 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงานที่พัฒนาขึ้นกับแผนกต่างๆ

มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงาน	แผนกที่เกี่ยวข้อง								
		لاميเนท	ฝากระป๋อง	ติด	สิ่งพิมพ์	หลอด	เครื่องสำอาง	วิศวกรรมและซ่อมบำรุง	ส่งเสริมคุณภาพ	วางแผนและจัดส่ง
การเงิน	ต้นทุนการผลิตที่ลดลง(%)	○	○	○	○	○	○	○	○	
	สินค้ารับคืนที่ลดลง(%)	○	○	○	○	○	○		○	
ลูกค้า	ความพึงพอใจด้านคุณภาพ(%)	○	○	○	○	○	○		○	
	ความพึงพอใจด้านการส่งมอบ(%)	○	○	○	○	○	○		○	○
กระบวนการภายใน	ประสิทธิภาพการผลิต(%)	○	○	○	○	○	○	○		
	ของเสียที่ลดลง(%)	○	○	○	○	○	○	○		
	จำนวนโครงการที่ได้อนุมัติ(%)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
การเรียนรู้และการพัฒนา	พนักงานผ่านการประเมินด้วยคะแนน (%) เป็นจำนวน (%)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	การมีส่วนร่วม(%)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	อบรมตามแผนไม่น้อยกว่า(%)จากหลักสูตร	○	○	○	○	○	○	○	○	○

3.การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนก

สำหรับการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนกนั้น จะพัฒนาภายใต้กรอบของจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ของฝ่ายโรงงาน รวมถึงการพิจารณาจากความสัมพันธ์ของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายที่ได้กระจายมายังแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนกที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของฝ่ายโรงงานและสามารถสะท้อนผลการทำงานของฝ่ายโรงงานได้อย่างแท้จริง

เนื่องจากเป็นดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนก ดังนั้น จึงได้กำหนดผู้ทำหน้าที่พิจารณา และกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมจากระดับฝ่าย คือ หัวหน้าแผนกซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานภายในแผนก และผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนก

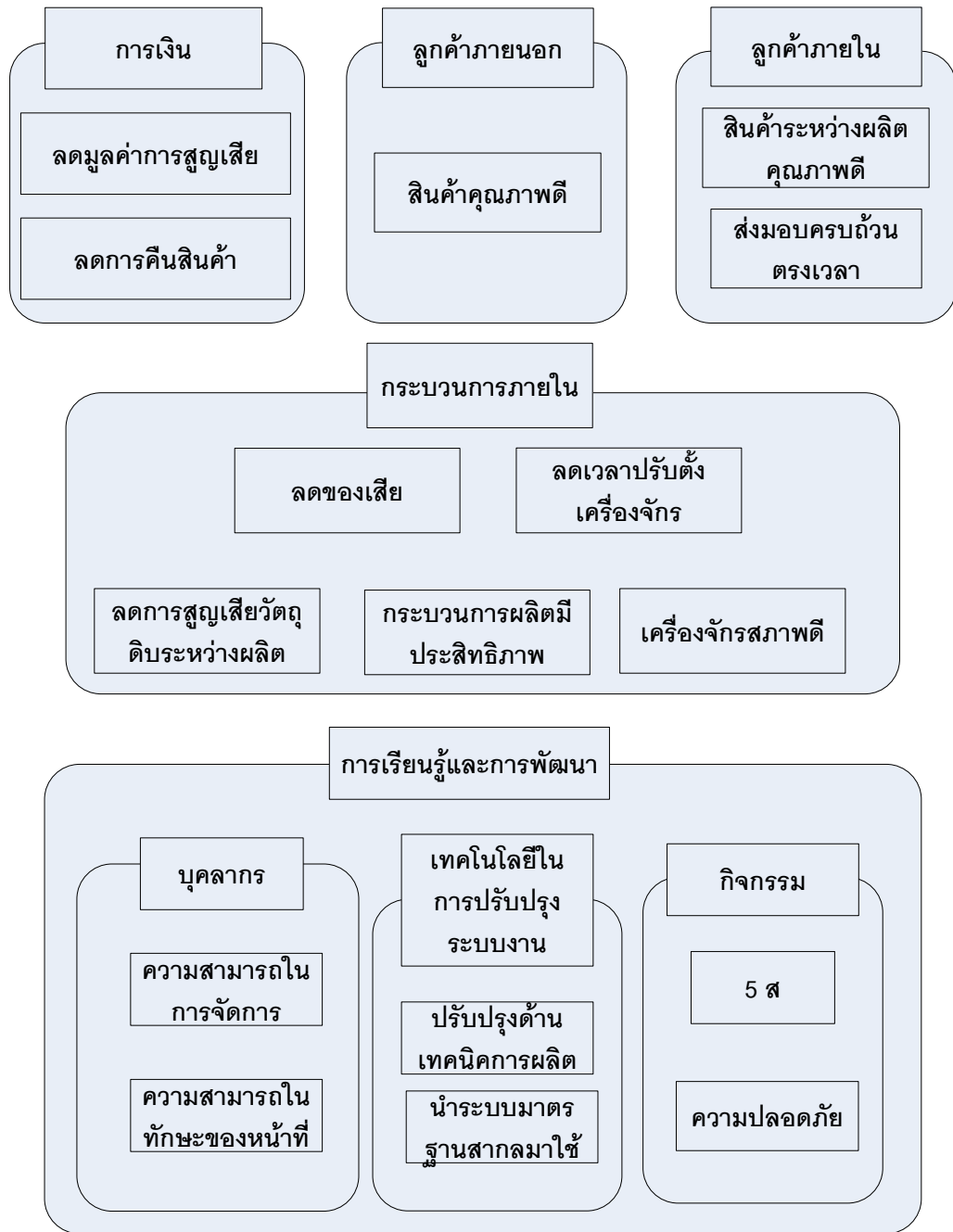
3.1 การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของ การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องของแต่ละแผนกนั้น จะอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996) แต่ในส่วนของมุมมองด้านลูกค้า จะแบ่งเป็นลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน เนื่องจากการทำงานในระดับแผนก จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกอื่น ๆ มาก ซึ่งถือเป็นลูกค้าภายในของแผนก โดยสามารถสรุปมุมมองที่เกี่ยวข้องกับทุกแผนก ได้ดังนี้

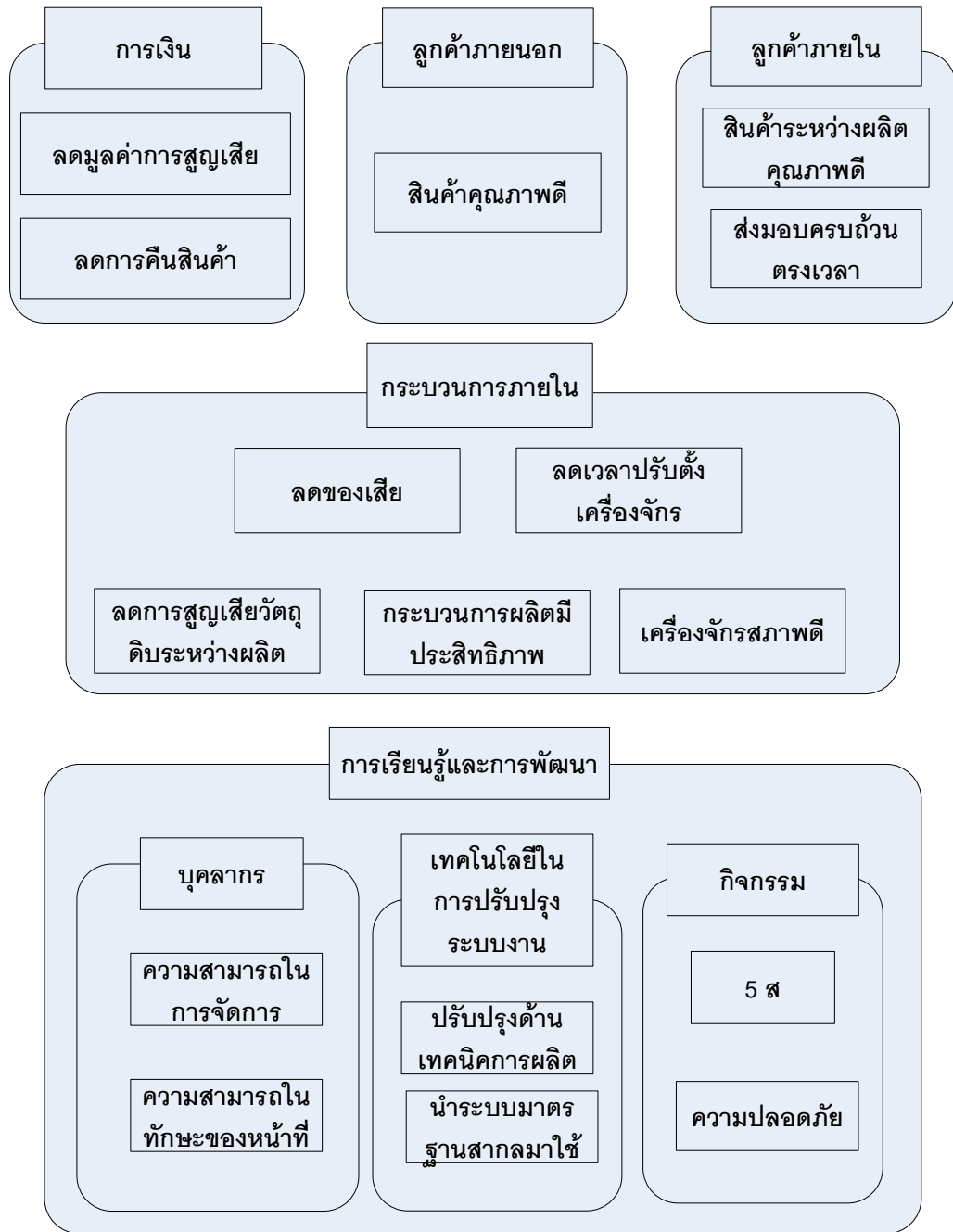
- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้านลูกค้าภายนอก
- มุมมองด้านลูกค้าภายใน
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2 การพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

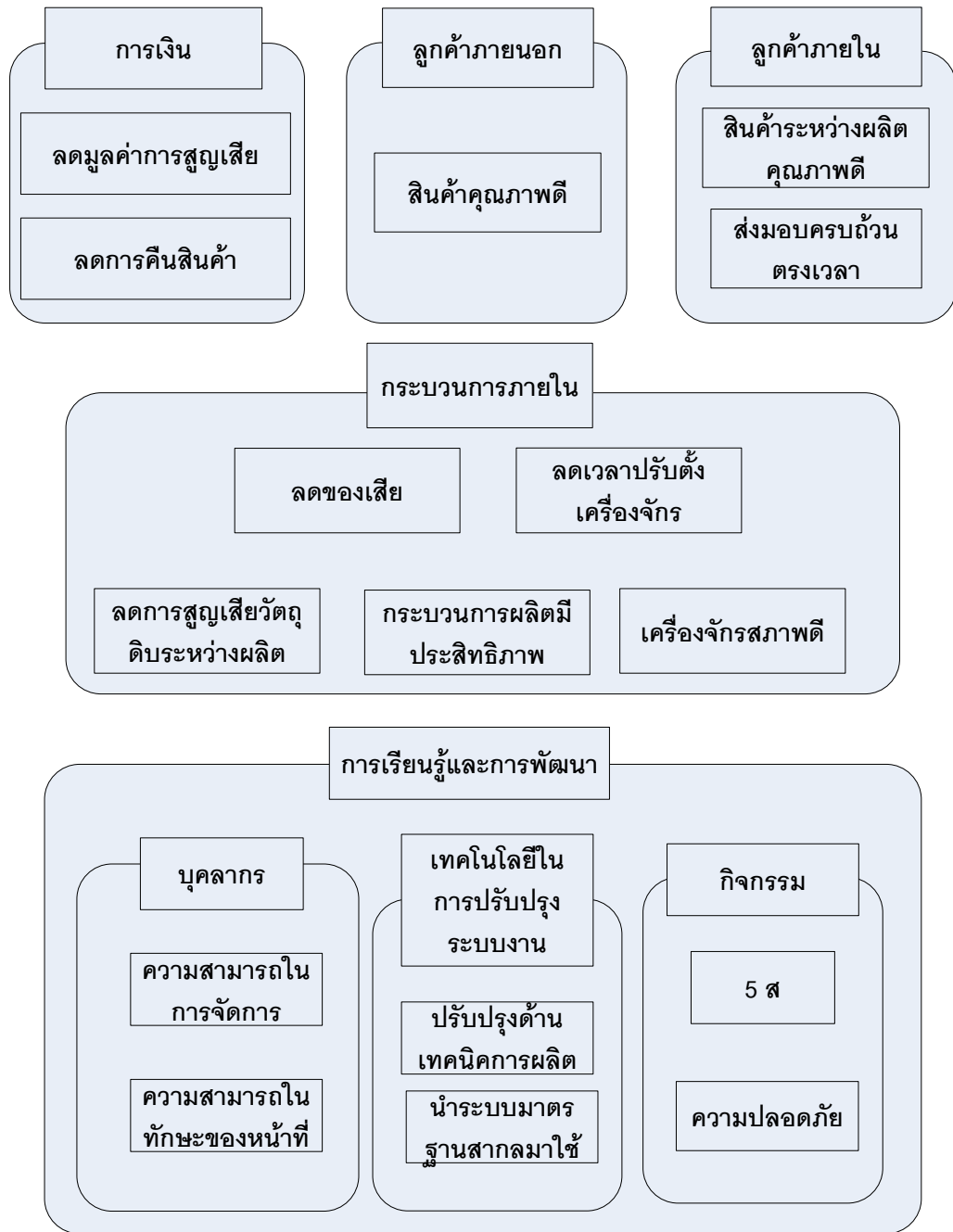
การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละแผนกนั้น จะดำเนินการโดยการประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้จัดการทุกฝ่าย หัวหน้าแผนกทุกแผนก โดยใช้ผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการรวบรวมความคิดเห็น ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมอง แสดงดังรูปที่ 5.3-5.11 ซึ่งการพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละแผนกนั้น จะพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส ของฝ่ายโรงงานและดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนก และเมื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองโดยใช้ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) จะได้แผนที่ความสัมพันธ์ของแต่ละแผนก แสดงรูปที่ 5.12-5.20



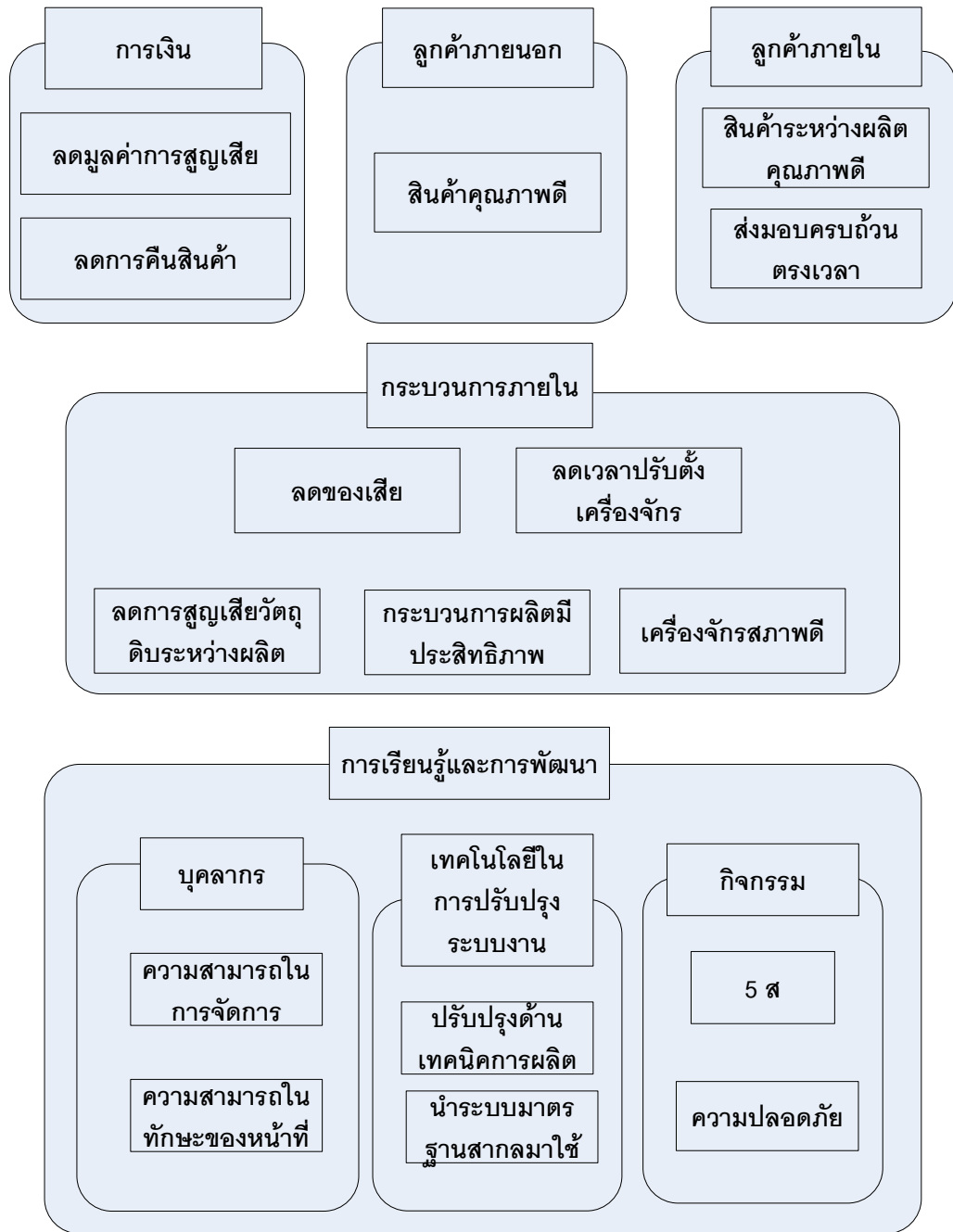
รูปที่ 5.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกลามิเนท



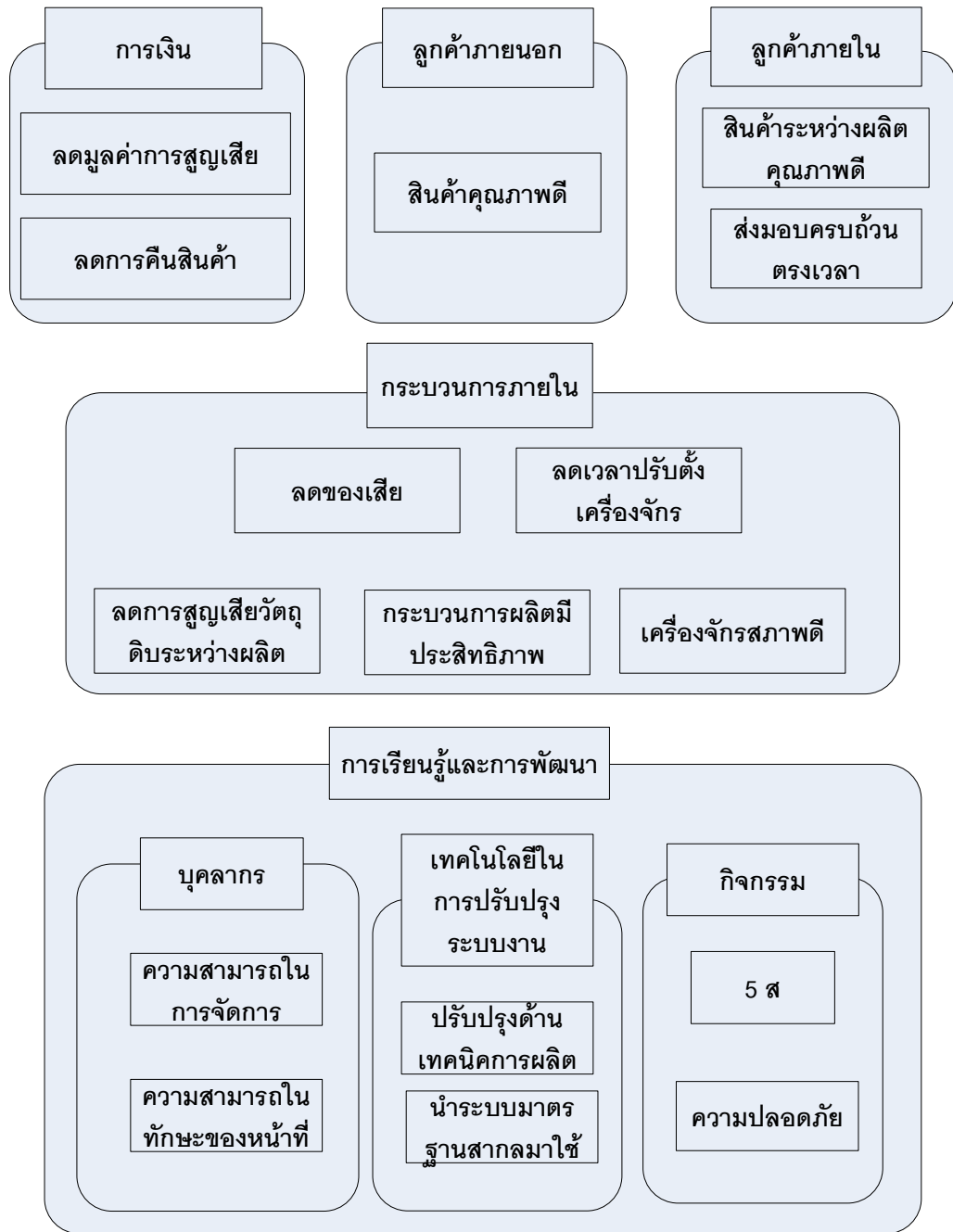
รูปที่ 5.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนธุรกิจใน



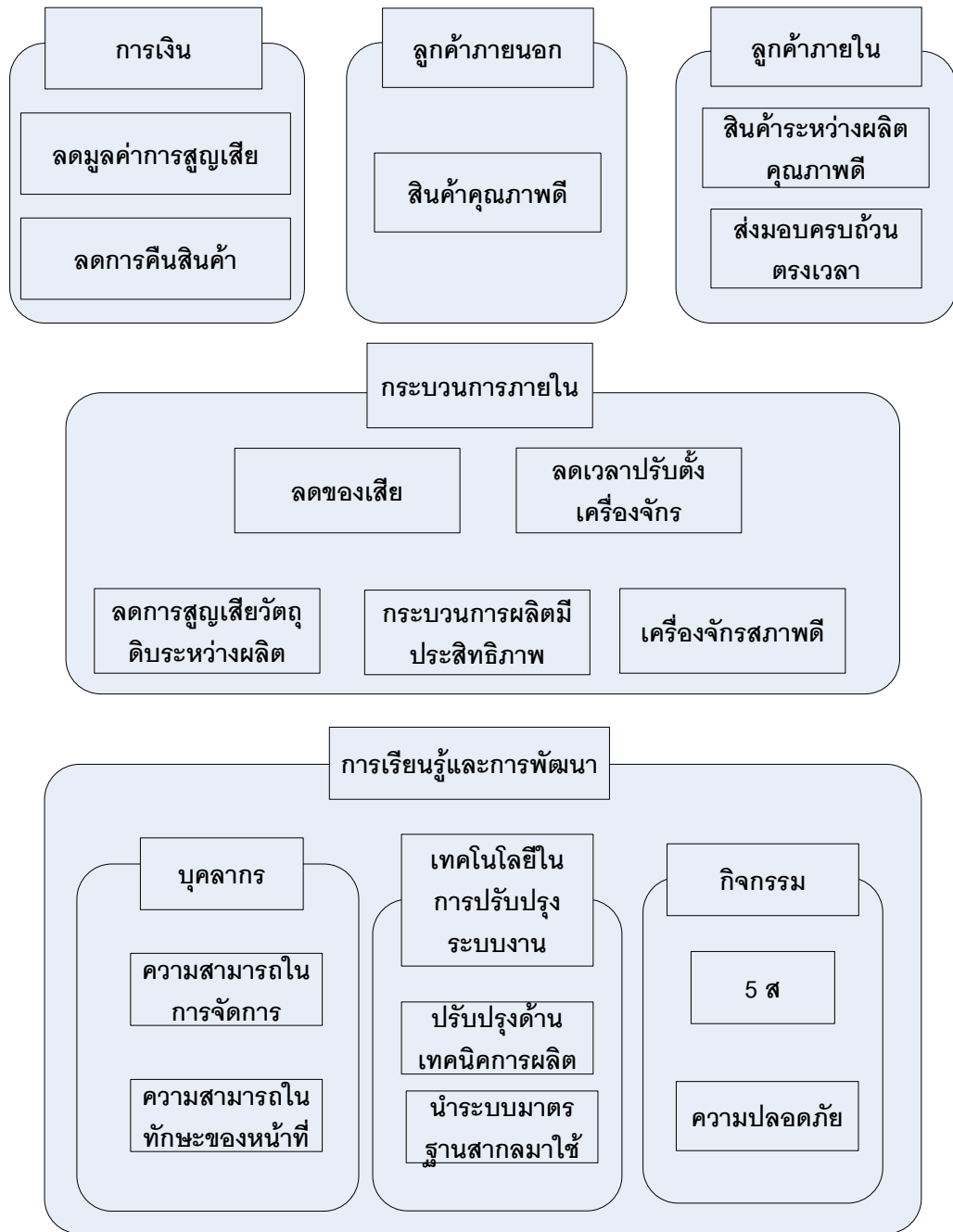
รูปที่ 5.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกจัด



รูปที่ 5.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกสิ่งพิมพ์



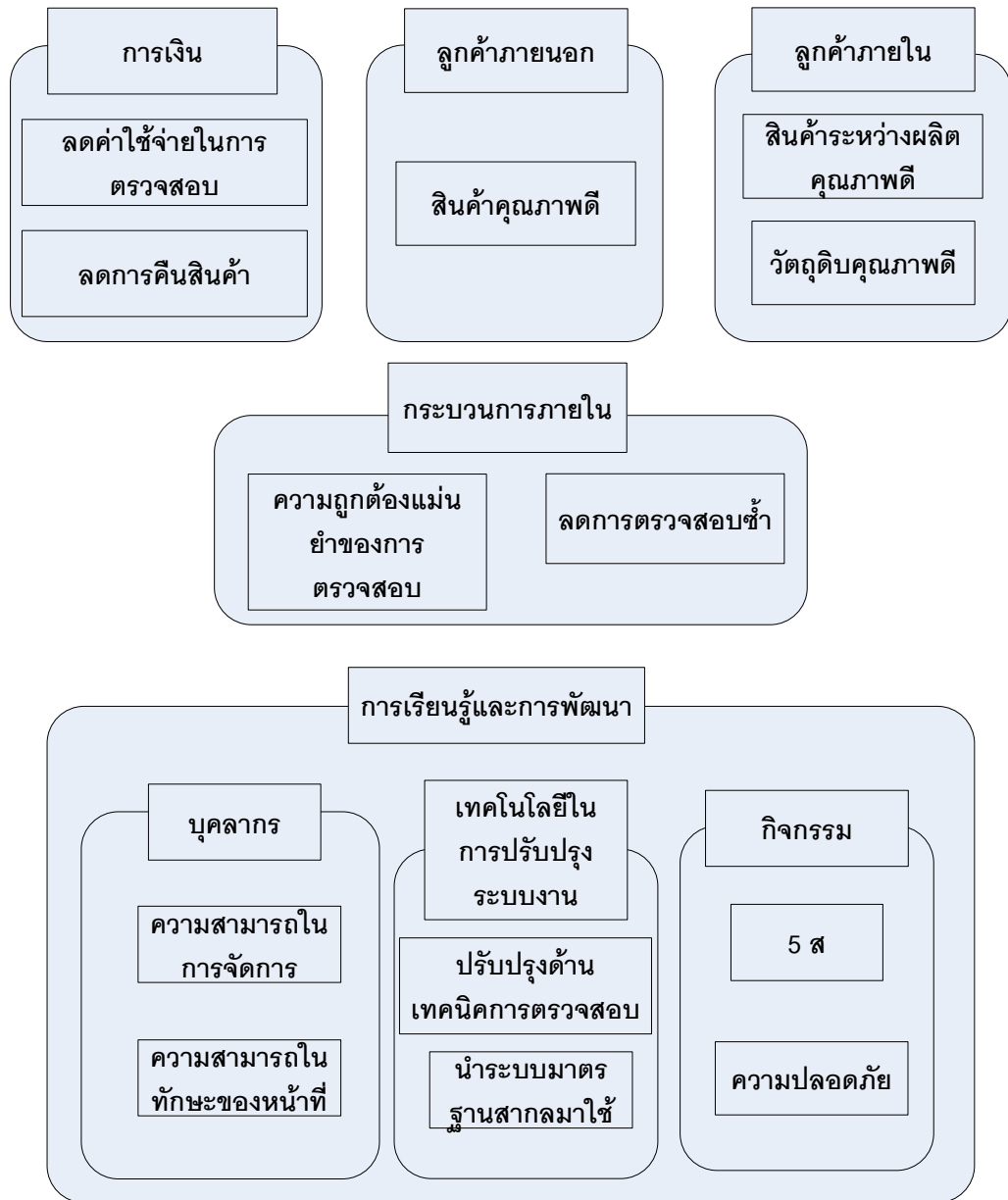
รูปที่ 5.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกผลิต



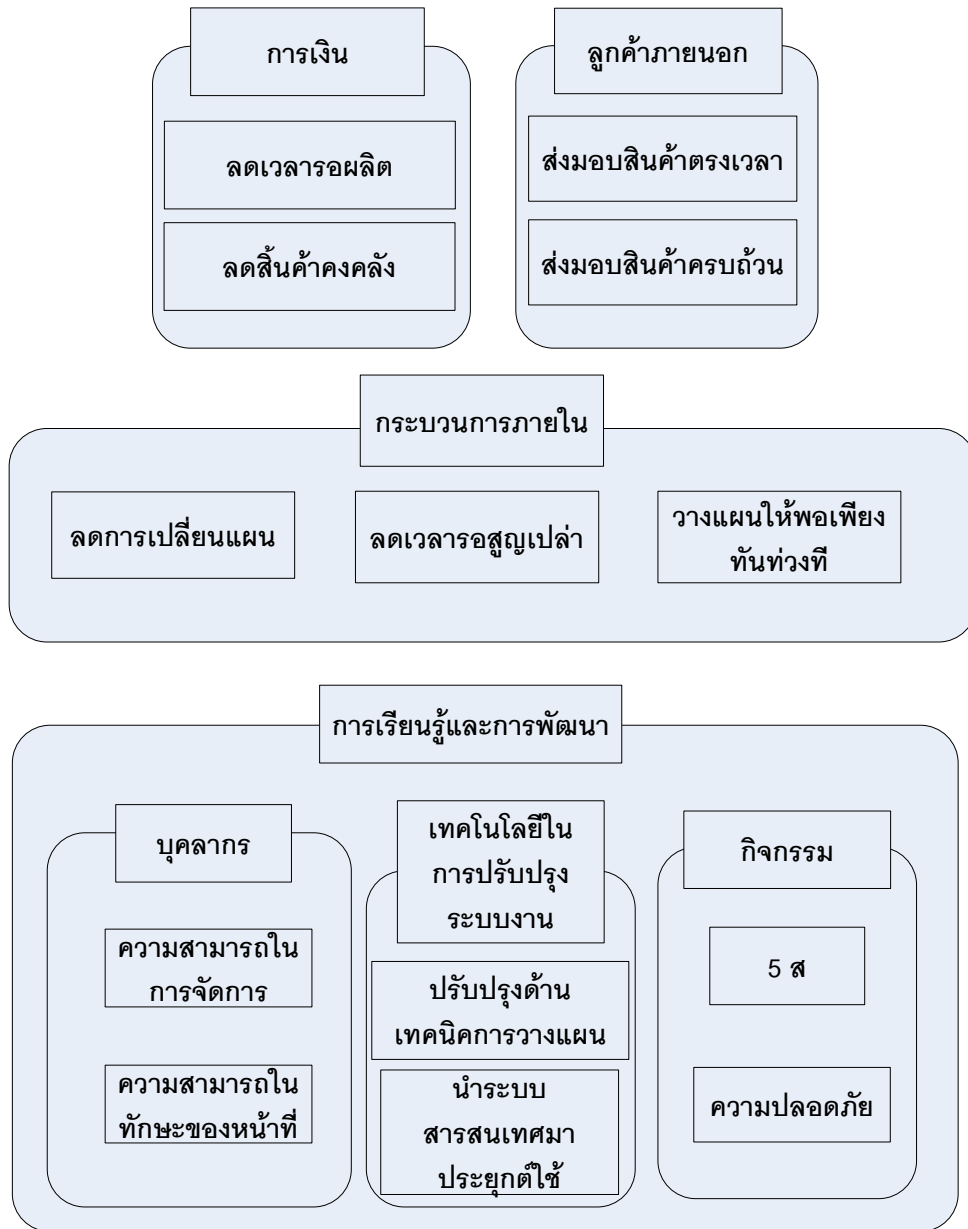
รูปที่ 5.8 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกเครื่องสำอาง



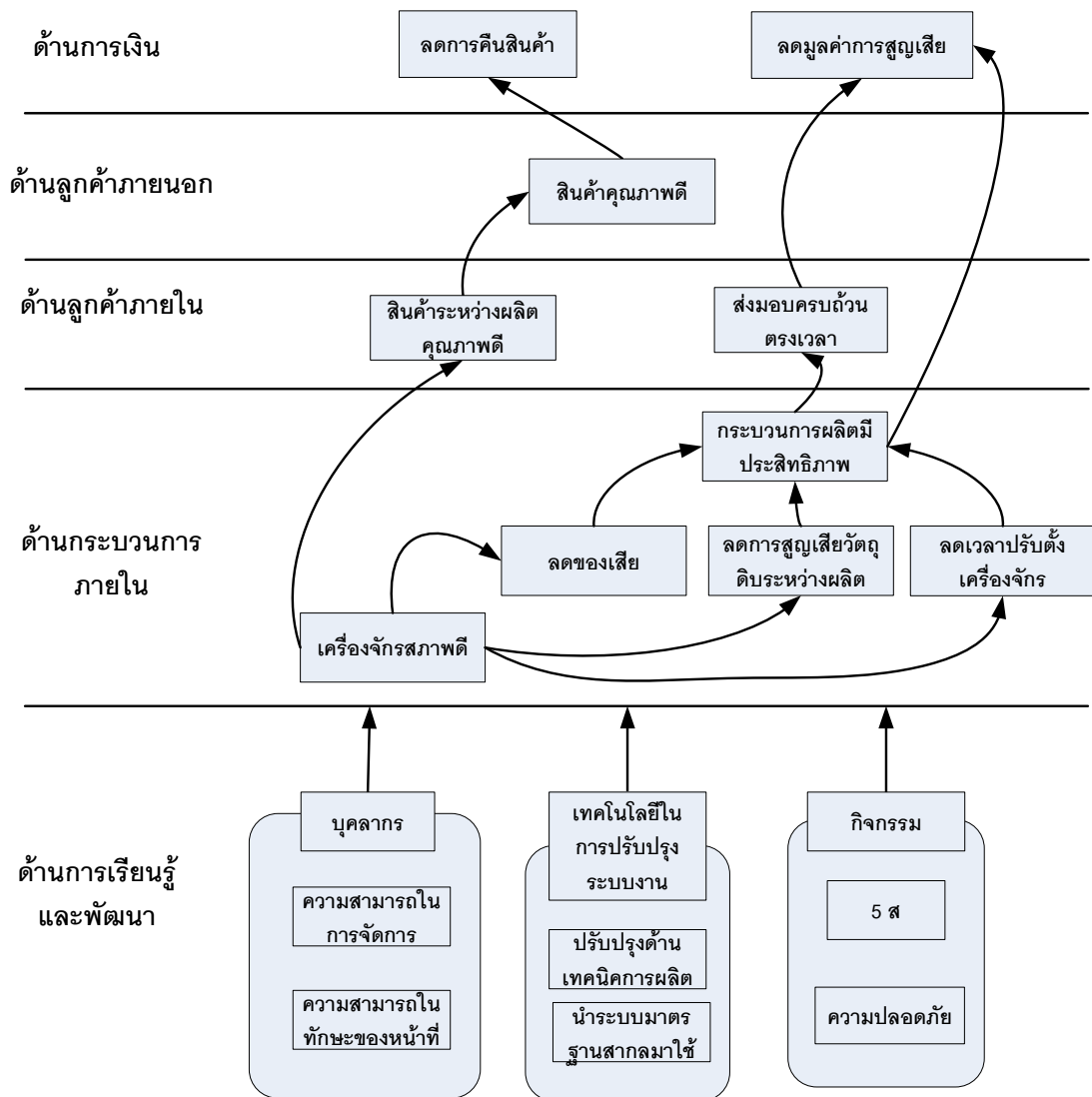
รูปที่ 5.9 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนวิศวกรรมและซ่อมบำรุง



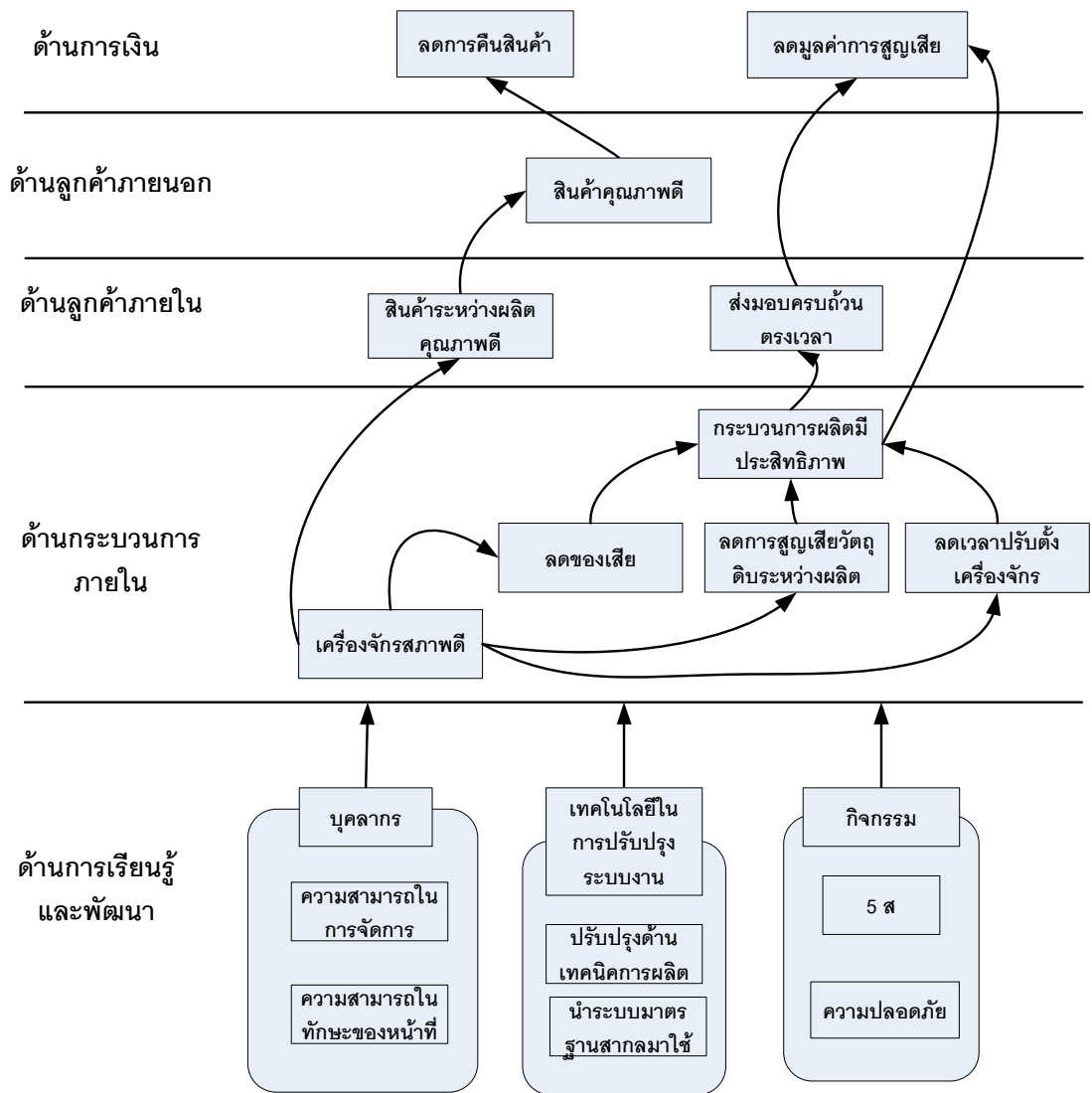
รูปที่ 5.10 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกส่งเสริมคุณภาพ



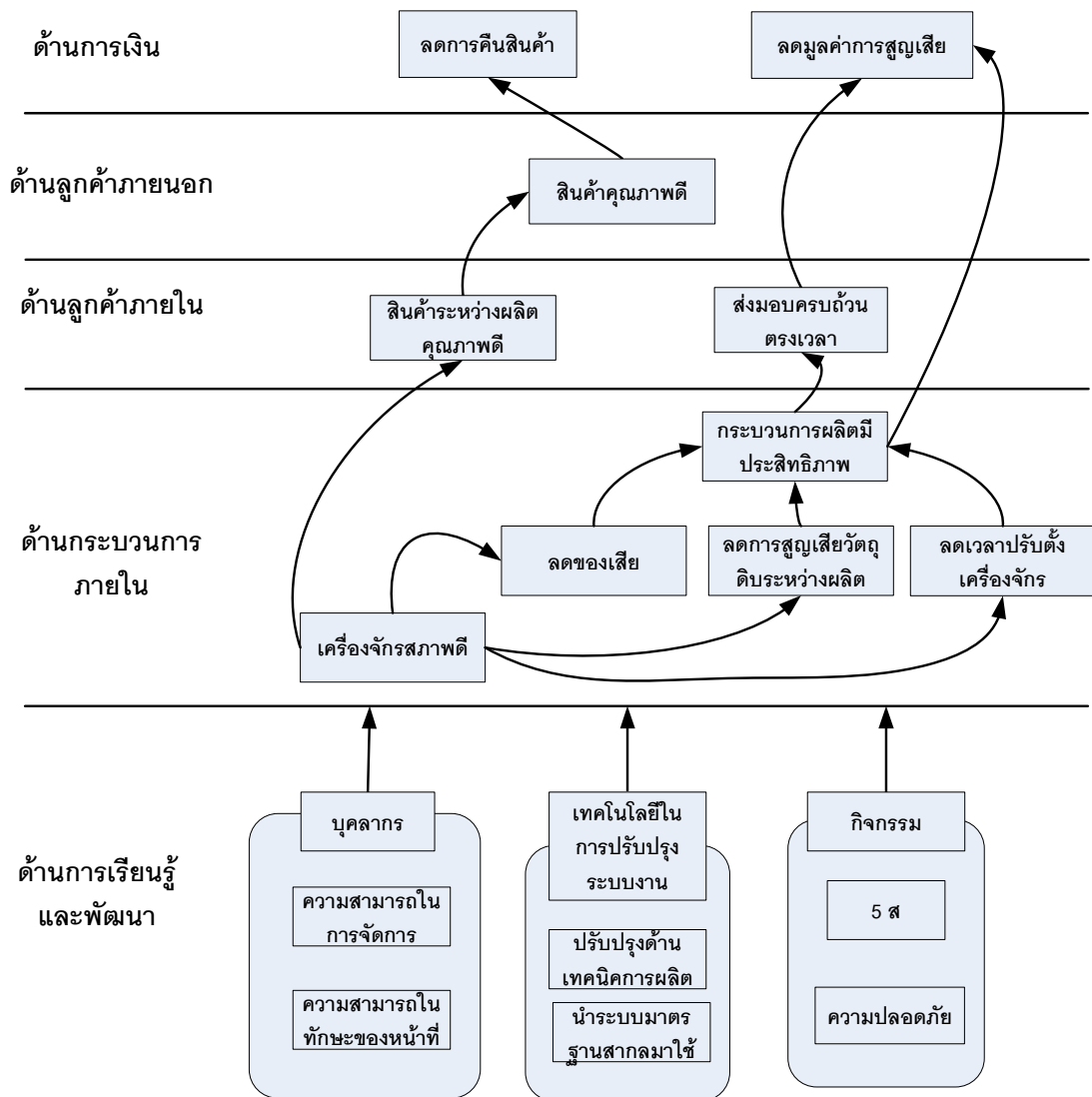
รูปที่ 5.11 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองของแผนกว้างแผนและจัดสั่ง



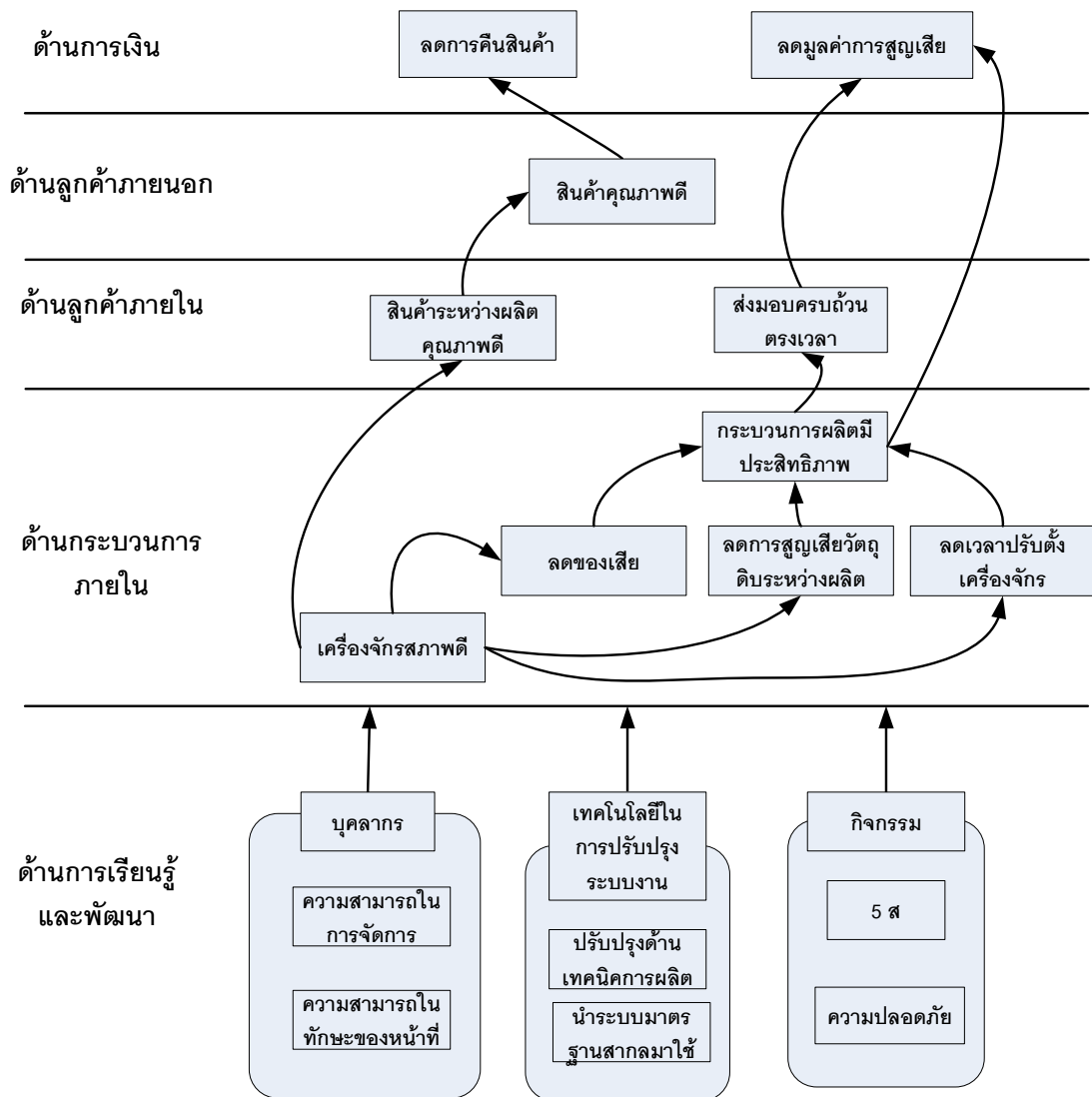
รูปที่ 5.12 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกลามิเนท



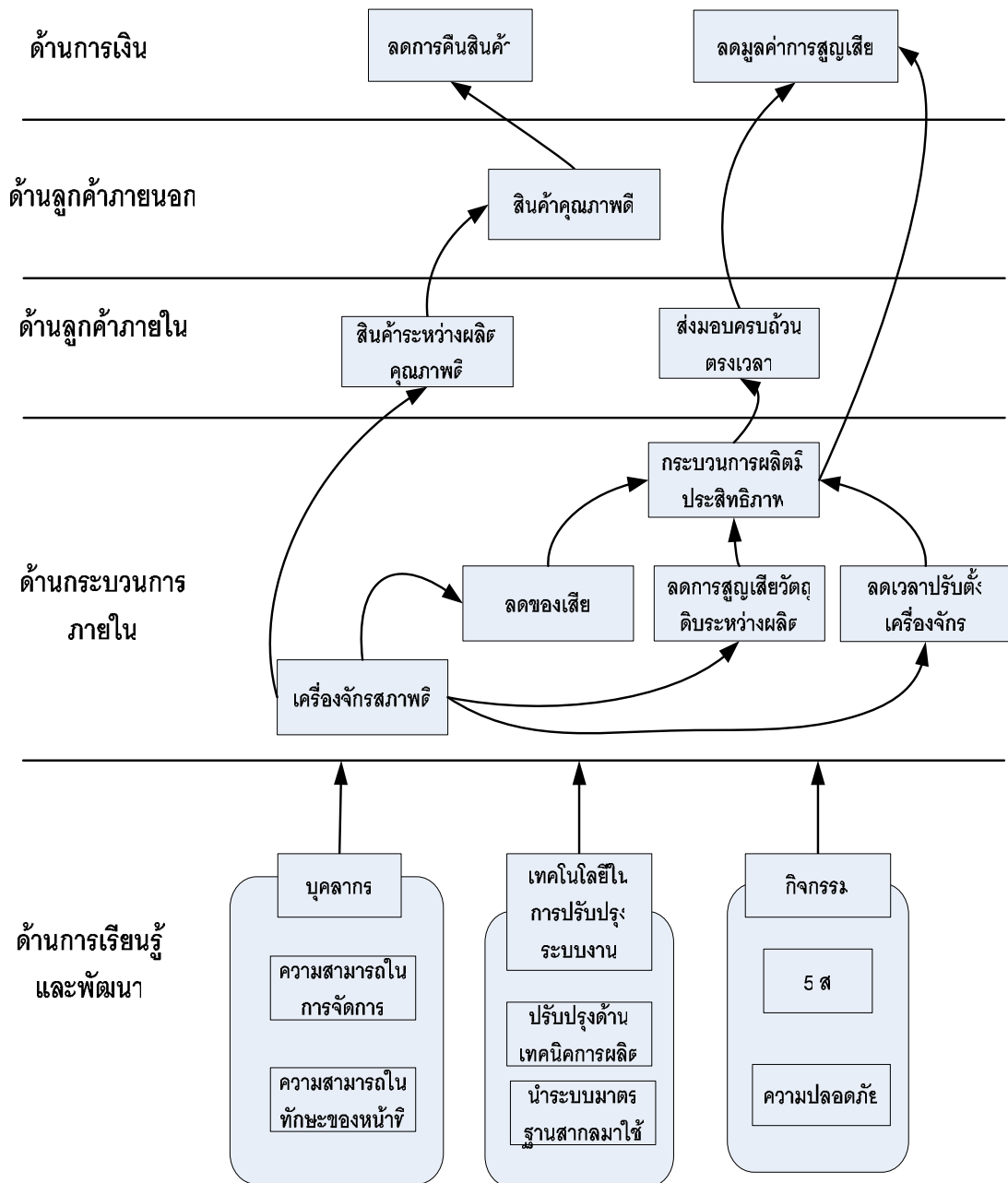
รูปที่ 5.13 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกต่างๆ



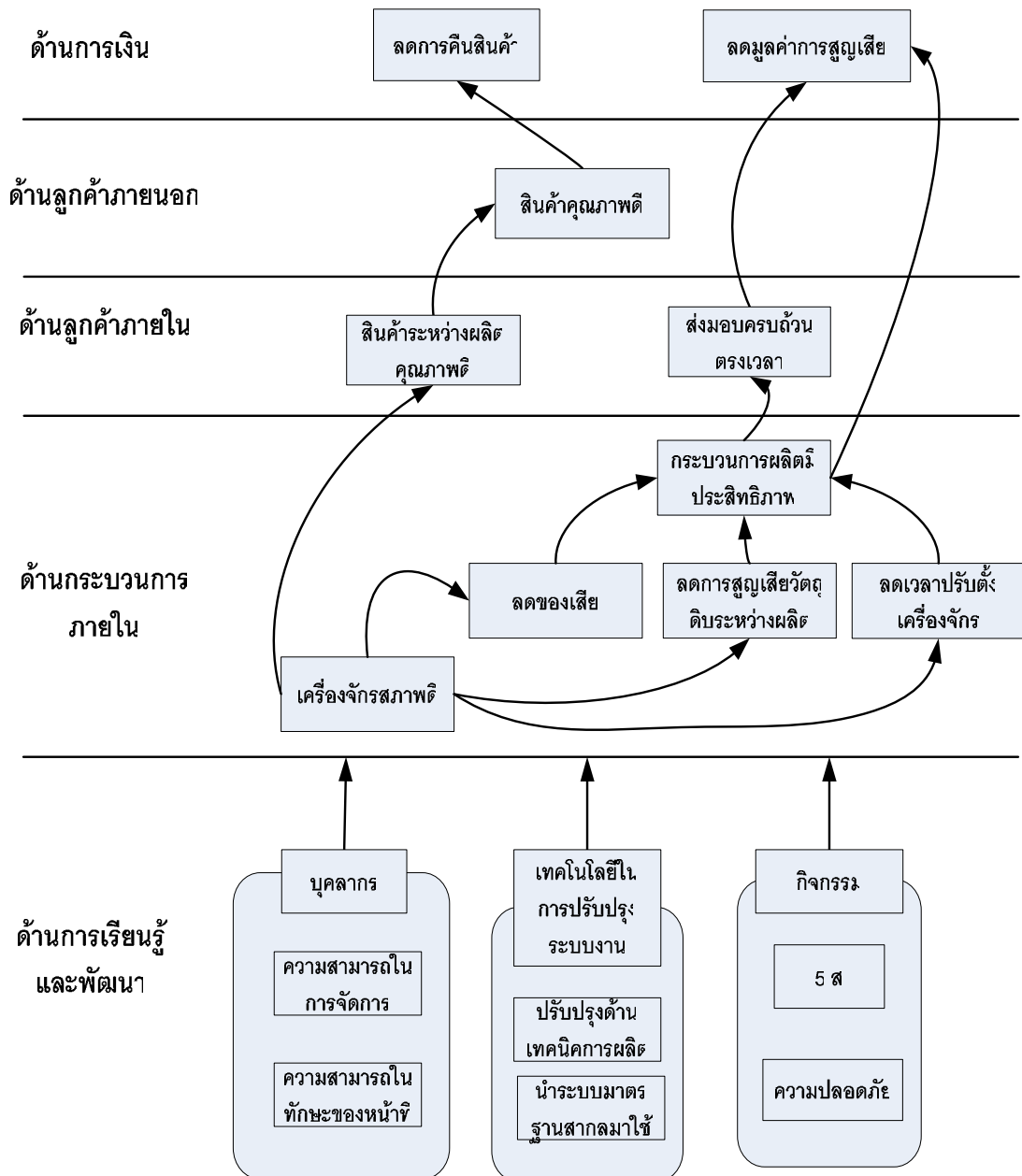
รูปที่ 5.14 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกจัด



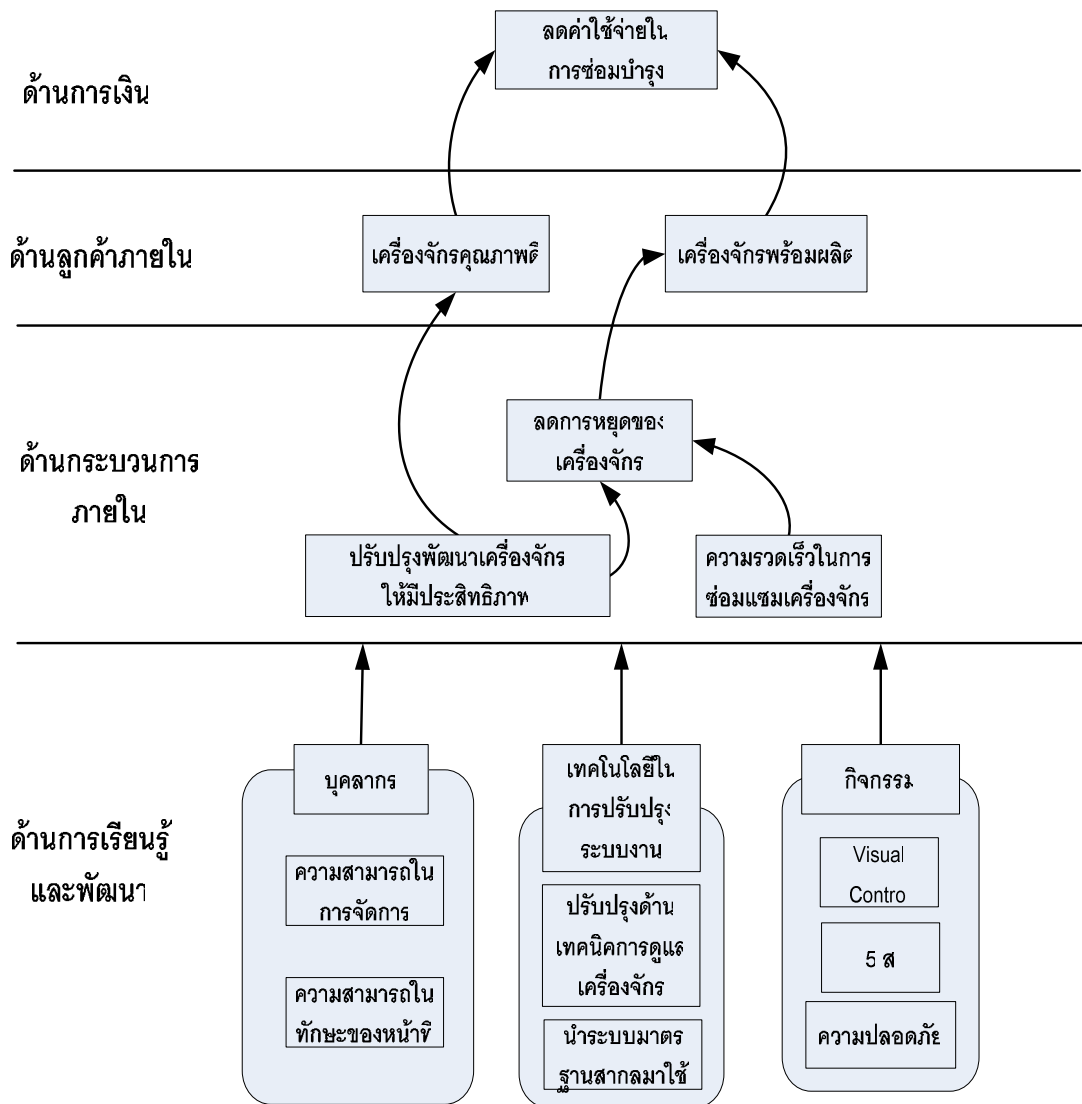
รูปที่ 5.15 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกสิ่งพิมพ์



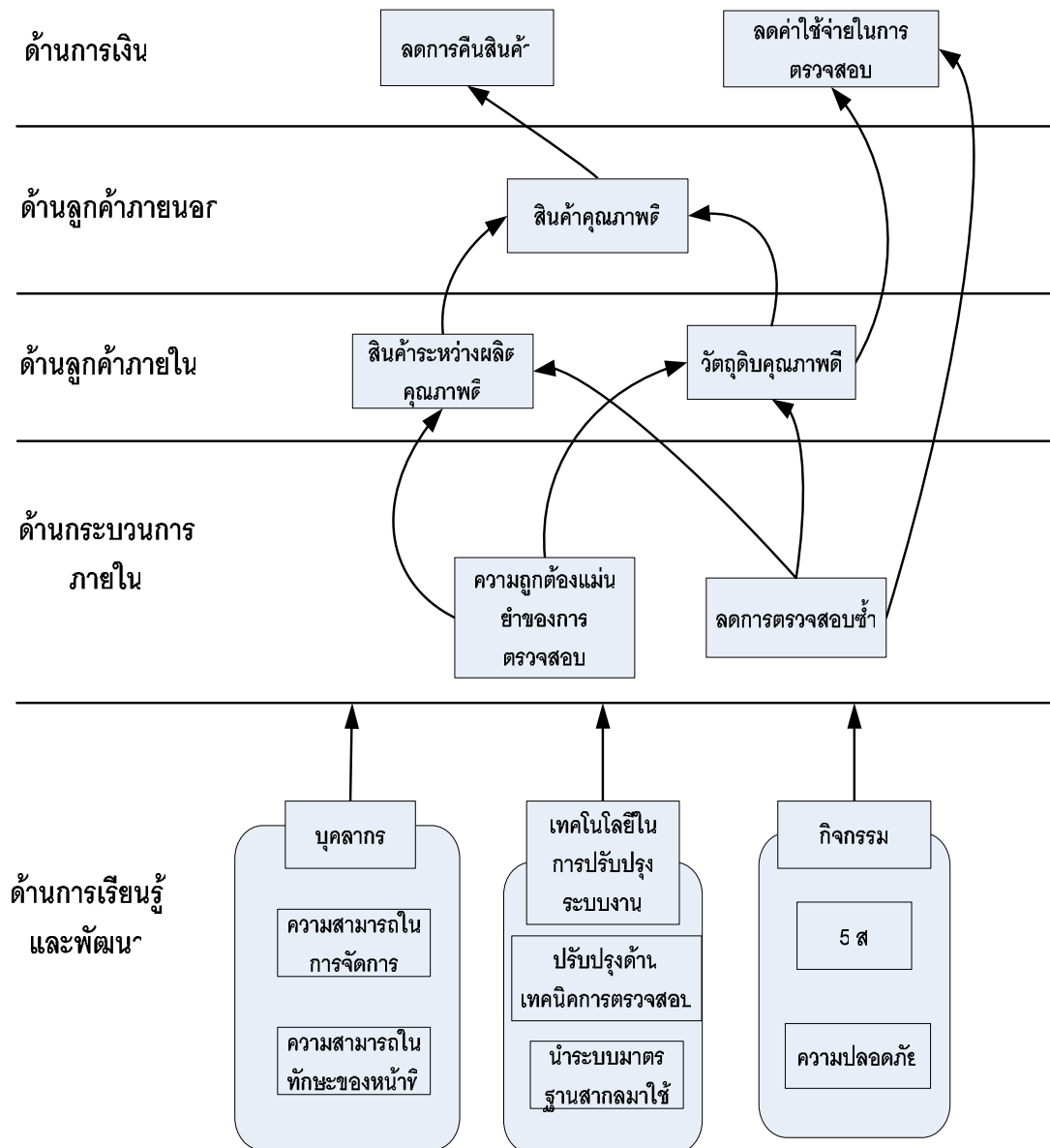
รูปที่ 5.16 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกผลิต



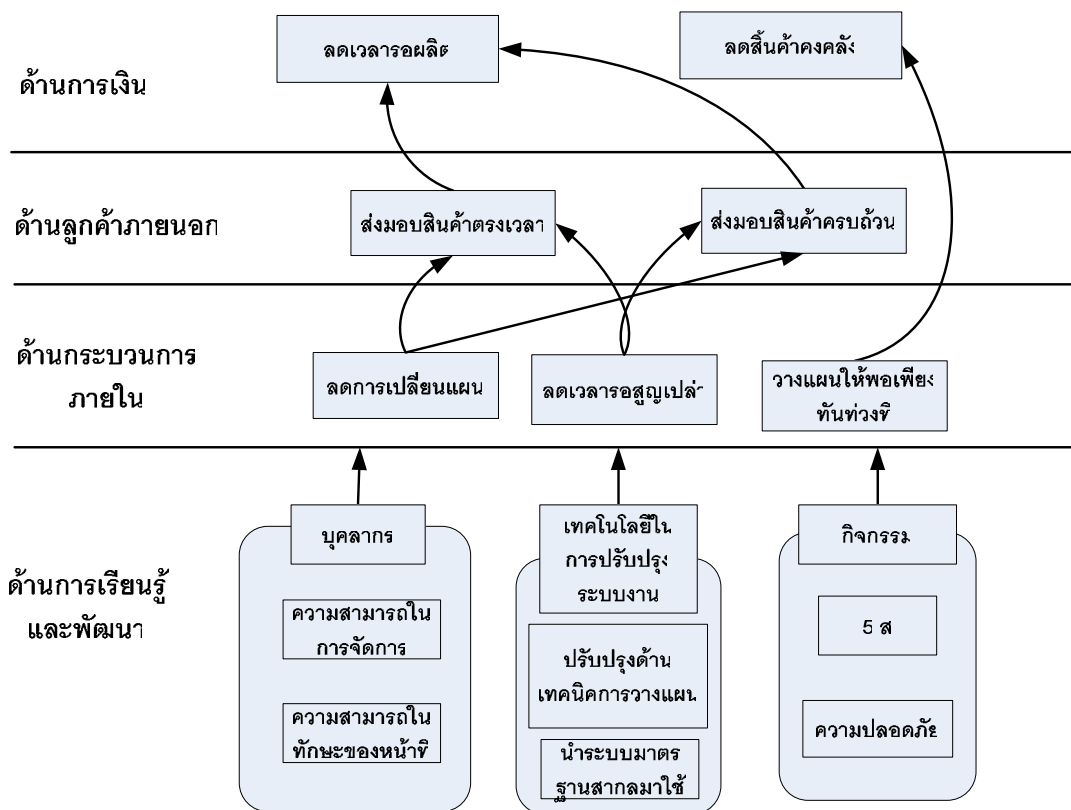
รูปที่ 5.17 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกเครื่องสำอาง



รูปที่ 5.18 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง



รูปที่ 5.19 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกส่งเสริมคุณภาพ



รูปที่ 5.20 แผนที่ความสัมพันธ์ของแผนกวางแผนและจัดส่ง

3.3 การประเมินดัชนีวัดสมรรถนะและการคัดเลือก

ในส่วนนี้จะเป็นการประเมินถึงความสอดคล้องกันระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะเบื้องต้นในแต่ละปัจจัยสู่ความสำเร็จกับลักษณะการดำเนินงานปัจจุบันของแต่ละแผนก และนำดัชนีวัดสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแผนกในระดับมากไปคัดเลือกเป็นดัชนีวัดสมรรถนะหลักประจำแผนกต่อไป โดยดำเนินการพิจารณาและทบทวนร่วมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายและหัวหน้าแผนกทุกแผนก ซึ่งจะมีส่วนของการให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักประจำแผนกจากดัชนีวัดสมรรถนะที่เสนอ

3.4 เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

จากการศึกษาและรวบรวมเกณฑ์การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักพบว่า เกณฑ์ที่นิยมใช้โดยทั่วไปในการคัดเลือกนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

- ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- เข้าใจได้ง่าย และวัดผลได้จริง
- ความชัดเจนของดัชนีวัด

- ความพร้อมของข้อมูล
- ความถูกต้องของข้อมูล
- ความทันสมัยของข้อมูล
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล
- สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง
- สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นได้
- มีความสัมพันธ์กับดัชนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล

จากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ได้สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักประจำแผนก ดังนี้

- ก. สอดคล้องกับนโยบายบริษัทด้านคุณภาพ
- ข. สอดคล้องกับนโยบายบริษัทด้านการตรงต่อเวลา
- ค. สอดคล้องกับนโยบายบริษัทด้านความน่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ จริงใจ
- ง. สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง
- จ. ความชัดเจนของดัชนีวัด
- ฉ. สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน
- ช. ก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง

สำหรับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้น จะนำวิธีเลือกแบบกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาใช้ ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง มีความสำคัญเท่ากัน
- ระดับที่ 2 หมายถึง มีความสำคัญกว่าพอสมควร
- ระดับที่ 3 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด
- ระดับที่ 4 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก
- ระดับที่ 5 หมายถึง มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

รูปแบบการให้คะแนนการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักของแผนกต่าง ๆ ทั้ง 9 แผนก แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค ซึ่งได้ผลการคัดเลือกดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงผลการเลือกดัชนีวัดสมรรถนะโดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

แผนก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่เลือก (เรียงตามความสำคัญจากมากไปน้อย)			อัตราส่วน ความไม่ สอดคล้อง
ลามิเนท	ประสิทธิภาพการผลิต(0.358)	% ของเสีย (0.249)	% การใช้งานเครื่องจักร (0.176)	0.04
ผ้ากรอ	% การใช้งานเครื่องจักร (0.303)	ประสิทธิภาพการผลิต(0.280)	% ของเสีย (0.163)	0.01
ฉีด	ประสิทธิภาพการผลิต(0.375)	% ของเสีย (0.249)	% การใช้งานเครื่องจักร (0.175)	0.02
สิ่งพิมพ์	% ของเสีย (0.390)	เวลาปรับตั้งเครื่อง (0.215)	เวลาปฏิบัติงาน (0.159)	0.02
หลอด	ประสิทธิภาพการผลิต(0.328)	% ของเสีย (0.306)	% การใช้งานเครื่องจักร (0.172)	0.02
เครื่องสำอาง	% ของเสีย (0.359)	ประสิทธิภาพการผลิต(0.256)	% การใช้งานเครื่องจักร (0.175)	0.04
วิศวกรรมและ ซ่อมบำรุง	ลดเวลาการหยุดเครื่องทุกระณี (0.333)	ลดเวลาการซ่อมฉุกเฉิน(0.333)	เวลาเครื่องจักรหยุดซ่อม บำรุงตามแผน(0.333)	0.00
ส่งเสริมคุณภาพ	ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า(0.400)	ลดความผิดพลาดจากการ ตรวจสอบ(0.400)	ลดการตรวจสอบซ้ำ (0.200)	0.00
วางแผนและ จัดส่ง	จำนวนครั้งที่วางแผนผิด(0.661)	จำนวนครั้งที่เปลี่ยนแผน (0.208)	ลดเวลาการรอแผน (0.131)	0.05

บทที่ 6

รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ในบทนี้จะเป็นการจัดทำรายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา และการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในมุมมองแต่ละมุมมอง

1.การจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นการแสดงถึงข้อมูล และรายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแต่ละดัชนีวัดให้มีความชัดเจนมากขึ้น และยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันมากขึ้น โดยรายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1. มุมมอง เป็นการระบุว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นอยู่ในมุมมองใด
2. ชื่อของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
3. วัตถุประสงค์ของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เป็นการวิเคราะห์ว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นมานั้น มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินสิ่งใด
4. วิเคราะห์ได้จาก เป็นการให้รายละเอียดของที่มาของค่าที่วัด
5. หน่วยวัด เป็นการแสดงหน่วยของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
6. ความถี่ในการวัด เป็นการระบุว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นมานั้น มีรอบเวลาของการวัดเป็นอย่างไร
7. ประเภทของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เป็นการระบุว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นเป็นประเภท + (บวก) คือ มีค่ายิ่งมากยิ่งดี หรือ เป็นประเภท - (ลบ) คือ มีค่ายิ่งน้อยยิ่งดี
8. ผู้รับผิดชอบ เป็นการระบุถึงผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในการบรรลุค่าเป้าหมาย
9. แหล่งข้อมูล เป็นการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณและรายงานผล

รายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานและแผนกต่าง ๆ แสดงได้ดังตารางที่ 6.1 – 6.10

ตารางที่ 6.1 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักฝ่ายโรงงาน

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	ต้นทุนการผลิตที่ลดลง	เพื่อประเมินต้นทุนการผลิตที่เกิดขึ้น	ต้นทุนการผลิตปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	ปี	-	ผู้จัดการโรงงาน	ฝ่ายบัญชี
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อ ยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน	มูลค่ารวมของสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหาย ยอดขายรวม	%	เดือน	-	ผู้จัดการโรงงาน	ฝ่ายขาย, ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านคุณภาพ	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านคุณภาพสินค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา	เต็ม 100	ไตรมาส	+	ผู้จัดการโรงงาน	ฝ่ายขาย
	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านการส่งมอบ	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านการส่งมอบสินค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา	เต็ม 100	ไตรมาส	+	ผู้จัดการโรงงาน	ฝ่ายขาย
กระบวนการภายใน	ปริมาณการสำรองวัตถุดิบที่สำคัญ (Resin)	เพื่อป้องกันการขาดตลาดของวัตถุดิบที่สำคัญและมีโอกาสขาดตลาดได้ และเพื่อมีเวลาในการปรับตัวในการหาวัตถุดิบทดแทน	จำนวนวัตถุดิบที่สำคัญคงคลังหารจำนวนปริมาณการใช้ในหนึ่งเดือน	เดือน	เดือน	+	หัวหน้าแผนกคลัง	ฝ่ายบัญชี,วางแผน
	ประสิทธิภาพกระบวนการ	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง	%	เดือน	+	หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกที่เกี่ยวข้อง
	ของเสีย	เพื่อประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตด้านของเสียจากการผลิต	ค่าเฉลี่ยของเสียของแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกที่เกี่ยวข้อง
	สัดส่วนการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ในครั้งแรก	เพื่อประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	จำนวนงานที่ผ่านการอนุมัติในครั้งแรกต่อจำนวนงานที่ได้รับการอนุมัติทั้งหมด	%	ปี	+	หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกที่เกี่ยวข้อง
การเรียนรู้และการพัฒนา	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงภายในโรงงานและความเพียงพอในการให้การอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	โครงการการพัฒนาปรับปรุง การฝึกอบรมเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	ปี	+	หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกที่เกี่ยวข้อง
	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	คะแนนกิจกรรม 5 ส ข้อเสนอแนะ ความปลอดภัย เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	ปี	+	หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 6.2 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกลามิเนท

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหารยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้า ไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องมาจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม.คูณจำนวนเครื่องจักรคูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการ การพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	โครงการพิเศษ
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.3 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกผ้ากรอง

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหาย ยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้าไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องมาจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม.คูณจำนวนเครื่องจักรคูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ เทคโนโลยีผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการ การพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	โครงการพิเศษ
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.4 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกฉีด

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหารยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้าไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม.คูณจำนวนเครื่องจักรคูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.5 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกสิ่งพิมพ์

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อ ยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหารยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้า ไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	วิศวกร ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	เวลาในการปรับตั้งเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการปรับตั้งเครื่องจักร	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการปรับตั้งเครื่องจักร	ชั่วโมง	เดือน	-	ช่าง	ภายในแผนก
	เวลาในการปฏิบัติงาน	เพื่อประเมินความรวดเร็วการตอบสนองต่องานใหม่	เวลารวมในการปฏิบัติงานต่อจำนวนงานที่ป้อน	ชั่วโมง	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม.คูณจำนวนเครื่องจักรคูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการ การพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	โครงการพิเศษ
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.6 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกหลอด

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าขาย ยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้า ไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม. คูณจำนวนเครื่องจักร คูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.7 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกเครื่องสำอาง

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	ผลรวมของมูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	บาท	เดือน	-	หัวหน้ากะ	ส่งเสริมคุณภาพ
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าขาย ยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	เพื่อประเมินความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ส่งสินค้าล่าช้า ไม่ทันกำหนด เลื่อนส่ง	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	วางแผนการผลิต
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขาย ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	เพื่อประเมินปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องจากกระบวนการ	ปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิตหารปริมาณสินค้าที่ผลิตได้	%	เดือน	-	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	ประสิทธิภาพการผลิต	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	ปริมาณสินค้าที่ได้หารเป้าหมายที่ต้องการ	%	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	ภายในแผนก
	% การใช้งานเครื่องจักร	เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการใช้ประโยชน์เครื่องจักร	เวลาที่ใช้ผลิตจริง(24)หาร(24 ชม. คูณจำนวนเครื่องจักร คูณจำนวนวันผลิต)	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก หัวหน้ากะ	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและควมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	ช่าง พนักงาน	โครงการพิเศษ
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	เพื่อประเมินอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในแผนก	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	ครั้ง	ปี	-	หัวหน้าแผนก	กรรมการความปลอดภัย

ตารางที่ 6.8 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักร	เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปในการซ่อมเครื่องจักร	ผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการซ่อมเครื่องจักร	บาท	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ฝ่ายบัญชี,ภายในแผนก
	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร	เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปในการบำรุงรักษาเครื่องจักร	ผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการบำรุงรักษาเครื่องจักร	บาท	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ฝ่ายบัญชี,ภายในแผนก
ลูกค้า	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพสาเหตุจากเครื่องจักร	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพโดยเครื่องจักร	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ส่งเสริมคุณภาพ
	% ความพร้อมของเครื่องจักร	เพื่อประเมินความพร้อมของเครื่องจักรในการผลิตสินค้า	ค่าเฉลี่ยของจำนวนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อจำนวนเครื่องจักรทั้งหมดใน 1 วัน	%	ไตรมาส	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
กระบวนการภายใน	อัตราการหยุดของเครื่องจักร	เพื่อประเมินการหยุดของเครื่องจักร	จำนวนครั้งที่เครื่องจักรหยุดต่อจำนวนเครื่องจักรทั้งหมด	ครั้ง/เครื่อง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	เวลาเครื่องจักรหยุดซ่อมทุกกรณี	เพื่อประเมินระยะเวลาที่สูญเสียไปจากการซ่อมทุกกรณี	ผลรวมเวลาที่เครื่องจักรหยุดซ่อมทุกกรณีต่อเครื่องจักรทั้งหมด	ชั่วโมง/เครื่อง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	เวลาเครื่องจักรหยุดซ่อมบำรุงตามแผน	เพื่อประเมินระยะเวลาที่สูญเสียไปจากการซ่อมบำรุงรักษา	ผลรวมเวลาที่เครื่องจักรหยุดซ่อมบำรุงตามแผนต่อเครื่องจักรทั้งหมด	ชั่วโมง/เครื่อง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	จำนวนวันฝึกอบรมของพนักงานโดยเฉลี่ย	เพื่อประเมินความเพียงพอของการฝึกอบรมการพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงาน	วัน/คน	ปี	+	หัวหน้าแผนก	บุคคล
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านการอนุมัติ	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของพนักงาน	จำนวนข้อเสนอแนะที่ผ่านการอนุมัติ	ข้อ	ไตรมาส	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก

ตารางที่ 6.9 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกส่งเสริมคุณภาพ

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบซ้ำและคัดสินค้า	เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปในการตรวจสอบซ้ำและคัดสินค้า	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการตรวจสอบซ้ำและคัดสินค้า	บาท	ปี	-	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	% สินค้าส่งคืนเนื่องจากการตรวจสอบผิดพลาด	เพื่อประเมินค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	มูลค่าสินค้าส่งคืนจากลูกค้าเนื่องจากการตรวจสอบผิดพลาดหารยอดขายรวม	%	เดือน	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขายภายในแผนก
ลูกค้า	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของจำนวนครั้งการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	ไตรมาส	-	หัวหน้าแผนก	บริหารงานขายส่งเสริมคุณภาพ
	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าเนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าเนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	ครั้ง	ไตรมาส	-	พนักงาน QC/QA	ส่งเสริมคุณภาพ
	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพวัตถุดิบ โดยแผนกผลิตเนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผลรวมของการร้องเรียนด้านคุณภาพจากวัตถุดิบ เนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	ครั้ง	ไตรมาส	-	พนักงาน QC/QA	ส่งเสริมคุณภาพ
กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด	เพื่อประเมินความถูกต้องและความสามารถของระบบตรวจสอบ	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด (พิจารณาแยกกระบวนการ)	ครั้ง	เดือน	-	พนักงาน QC/QA	ภายในแผนก
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงด้านการตรวจสอบคุณภาพ	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคการตรวจสอบคุณภาพ	จำนวนเรื่องหรือโครงการพัฒนาปรับปรุงด้านการตรวจสอบคุณภาพ	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	พนักงาน	โครงการพิเศษ

ตารางที่ 6.10 รายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกวางแผนการผลิต

มุมมอง	ชื่อดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์ของดัชนี	วิเคราะห์ได้จาก	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
ลูกค้า	จำนวนวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้จริง	เพื่อประเมินการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการส่งมอบ	วันที่ส่งมอบได้จริงลบกำหนดส่งมอบของลูกค้า	วัน	เดือน	-	หัวหน้าส่วน	บริหารงานขาย
	จำนวนครั้งที่ผลิตไม่ทัน	เพื่อประเมินการควบคุมการผลิตให้ได้ตามแผนที่กำหนด	ผลรวมของจำนวนครั้งที่ผลิตไม่ทันตามแผน	ครั้ง	เดือน	-	เจ้าหน้าที่	ภายในแผนก
กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งที่วางแผนผิด	เพื่อประเมินความถูกต้องของการวางแผนผลิต	ผลรวมของจำนวนครั้งที่วางแผนผิด	ครั้ง	ไตรมาส	-	เจ้าหน้าที่	ภายในแผนก
	จำนวนครั้งที่เปลี่ยนแผน	เพื่อประเมินความแม่นยำในการวางแผน	ผลรวมของจำนวนครั้งที่เปลี่ยนแผนโดยสาเหตุจากแผนกวางแผน	ครั้ง	ไตรมาส	-	เจ้าหน้าที่	
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงด้านการวางแผนการผลิต	เพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และ/หรือ พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคการวางแผนการผลิต	จำนวนเรื่องหรือโครงการพัฒนาปรับปรุงด้านการวางแผนการผลิต	เรื่อง	ปี	+	หัวหน้าแผนก	ภายในแผนก
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	เพื่อประเมินความสามารถในการพัฒนาและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	ข้อ	เดือน	+	เจ้าหน้าที่	กรรมการข้อเสนอแนะ

2. การกำหนดค่าเป้าหมาย

สำหรับการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น ในที่นี้จะเริ่มจากการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนกก่อน แล้วจึงกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่าย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่ทำกรวิจัยยังไม่เคยมีการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายมาก่อน อีกทั้งในการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายนั้น จะต้องพิจารณาจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับแผนกของแผนกต่าง ๆ ร่วมกัน ดังนั้น ในปีแรกจึงจำเป็นต้องอ้างอิงข้อมูลจากแผนกมาเป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่าย

2.1 การกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนก

ผู้ที่กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนก คือ หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งจะพิจารณาร่วมกันกับผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และมีรองกรรมการผู้อำนวยการเป็นผู้พิจารณา ทบทวน ซึ่งค่าเป้าหมายจะพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่ในอดีตของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นๆ และหากดัชนีวัดสมรรถนะหลักใดที่ไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อน จะกำหนดค่าเป้าหมายโดยพิจารณาจาก

- การเปรียบเทียบกับข้อมูลของแผนกอื่นที่มีดัชนีวัดสมรรถนะหลักในลักษณะเดียวกัน
- การกำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงาน โดยหัวหน้าแผนกเป็นผู้กำหนด
- การพิจารณาจากความเห็นชอบของผู้บริหาร

จากการประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ทำให้ได้ค่าเป้าหมายสำหรับดัชนีวัดสมรรถนะหลักดังตารางที่ 6.11-6.20

ตารางที่ 6.11 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักฝ่ายโรงงาน

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	ต้นทุนการผลิตที่ลดลง	5	%	ปี
	สินค้ารับคืนน้อยลง	0.5	%	เดือน
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านคุณภาพของสินค้า	98	เต็ม 100	ไตรมาส
	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านการส่งมอบ	95	เต็ม 100	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	ประสิทธิภาพกระบวนการ	80	%	เดือน
	ของเสีย	5	%	เดือน
	สัดส่วนการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ในครั้งแรก	80	%	ปี
การเรียนรู้และการพัฒนา	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	10	%	ปี
	การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น	20	%	ปี
	จำนวนวันฝึกอบรมของพนักงานโดยเฉลี่ย	6	วัน / คน	ปี

ตารางที่ 6.12 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกกลาไมเนท

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	200,000	บาท	เดือน
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	0.05	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	0	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	1	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	3	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	85	%	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	75	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.13 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกฝ่ายกรอ

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	100,000	บาท	เดือน
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	0.05	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	0	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	1	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	2	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	90	%	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	70	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.14 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกฉีด

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	30,000	บาท	เดือน
	% สินค้าที่ส่งคืนจากลูกค้า	0.01	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	1	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	1	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	1	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	90	%	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	70	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.15 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกสิ่งพิมพ์

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	200,000	บาท	เดือน
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	0.1	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	3	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	3	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	7	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	65	%	เดือน
	เวลาในการปรับตั้งเครื่องจักร	400	ชั่วโมง	เดือน
	เวลาในการป้อนงาน	40	ชั่วโมง	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	90	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.16 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกหลอด

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	400,000	บาท	เดือน
	% มูลค่าสินค้าที่ส่งคืนต่อยอดขาย	0.05	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	5	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	5	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	5	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	85	%	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	70	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.17 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกเครื่องสำอาง

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	มูลค่าสินค้ากักภายในแผนก	100,000	บาท	เดือน
	% สินค้าที่ส่งคืนจากลูกค้า	0.10	%	เดือน
ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ส่งไม่ทันกำหนด	6	ครั้ง	ไตรมาส
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	6	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	% ของเสีย	10	%	เดือน
	ประสิทธิภาพการผลิต	75	%	เดือน
	% การใช้งานเครื่องจักร	80	%	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน
	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุภายในแผนก	0	ครั้ง	ปี

ตารางที่ 6.18 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุง

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักร	3,000,000	บาท	ไตรมาส
	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร	10,000,000	บาท	ไตรมาส
ลูกค้า	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพ สาเหตุจากเครื่องจักร	2	ครั้ง	ไตรมาส
	% ความพร้อมของเครื่องจักร	98	%	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	อัตราการหยุดของเครื่องจักร	1	ครั้ง/เครื่อง	ไตรมาส
	เวลาเครื่องจักรหยุดซ่อมทุกกรณี	24	ชั่วโมง/เครื่อง	ไตรมาส
	เวลาเครื่องจักรหยุดซ่อมบำรุงตามแผน	24	ชั่วโมง/เครื่อง	ไตรมาส
การเรียนรู้และการพัฒนา	จำนวนวันฝึกอบรมของพนักงานโดยเฉลี่ย	12	วัน/คน	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านการอนุมัติ	6	ข้อ	ไตรมาส

ตารางที่ 6.19 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกส่งเสริมคุณภาพ

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
การเงิน	ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบซ้ำและคัดสินค้า	500,000	บาท	ปี
	% สินค้าส่งคืนเนื่องจากการตรวจสอบผิดพลาด	0.02	%	เดือน
ลูกค้า	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	6	ครั้ง	ไตรมาส
	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าเนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	5	ครั้ง	ไตรมาส
	จำนวนครั้งการร้องเรียนด้านคุณภาพวัตถุดิบ โดยแผนกผลิตเนื่องจากการตรวจสอบไม่พบ	3	ครั้ง	ไตรมาส
กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด	0	ครั้ง	เดือน
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงด้านการตรวจสอบคุณภาพ	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน

ตารางที่ 6.20 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแผนกวางแผนการผลิต

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัด
ลูกค้า	จำนวนวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้จริง	1	วัน	เดือน
	จำนวนครั้งที่ผลิตไม่ทัน	1	ครั้ง	เดือน
กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งที่วางแผนผิดพลาด	1	ครั้ง	ไตรมาส
การเรียนรู้และการพัฒนา	โครงการการพัฒนาปรับปรุงด้านการวางแผนการผลิต	6	เรื่อง	ปี
	ข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์ของแผนก	6	ข้อ	เดือน

บทที่ 7

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อหลัก คือ สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

ในหัวข้อนี้จะสรุปผลการวิจัย โดยเน้นที่ผลการประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่สำคัญ 2 เรื่องคือ

1. กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์
2. การประเมินผลแบบดุลยภาพ

1.1 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคการตัดสินใจพหุเกณฑ์ (Multiple factors) วิธีหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพและมีขั้นตอนดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจได้ง่ายและสามารถตรวจสอบการคิดการตัดสินใจว่ามีการขัดแย้งหรือไม่ เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่ดีที่สุด การนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ นับว่าเป็นสิ่งที่สมควรอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นวิธีการพัฒนาขั้นตอนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สรุปได้ว่า

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สามารถนำมาสรุปผลเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่วิจัย ได้ดังนี้

1.1) จุดแข็ง (Strengths)

1.1.1) องค์กรมีความสามารถในการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ได้หลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการผลิต และมีความคล่องตัวสูง เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว

1.1.2) มีบริษัทในเครือ ที่สามารถช่วยตอบสนองของการผลิต การป้อนวัตถุดิบ และอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆได้

1.1.3) เป็นผู้นำในเทคโนโลยีการออกแบบวัสดุลามีเนทให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี

1.1.4) มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์มาเป็นเวลานาน และสามารถผลิตได้แบบครบวงจร

1.1.5) เป็นบริษัทจำกัด จึงไม่ต้องมีเป้าหมายอย่างบริษัทมหาชนที่
จะต้องสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

1.2) จุดอ่อน (Weaknesses)

1.2.1) การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัวแทน
1.2.2) ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก
1.2.3) วัตถุดิบที่สำคัญบางตัวที่เป็นแบบพิเศษและมีปริมาณการใช้
ซึ่งทางผู้ขายสามารถยกเลิก ปรับเปลี่ยนสูตรของวัตถุดิบได้ จึงมีความเสี่ยงที่จะไม่มีวัตถุดิบใช้
จำเป็นต้องศึกษาทดลองหาวัตถุดิบทางเลือกไว้เสมอ

1.3) โอกาส (Opportunities)

1.3.1) พฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ดึงดูด
ความสนใจและการใช้งานที่สะดวก ส่งผลให้ตลาดมีแนวโน้มขยายตัว

1.3.2) แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น ต้องการลดการใช้
ทรัพยากร ทำให้หลอดลามิเนตมีการขยายตัวได้มากเพราะใช้ทรัพยากรน้อยกว่าหลอดบรรจุภัณฑ์
ชนิดอื่น

1.3.3) จีนเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้
สินค้าไทยมีโอกาสแข่งขันกับสินค้าจีนได้

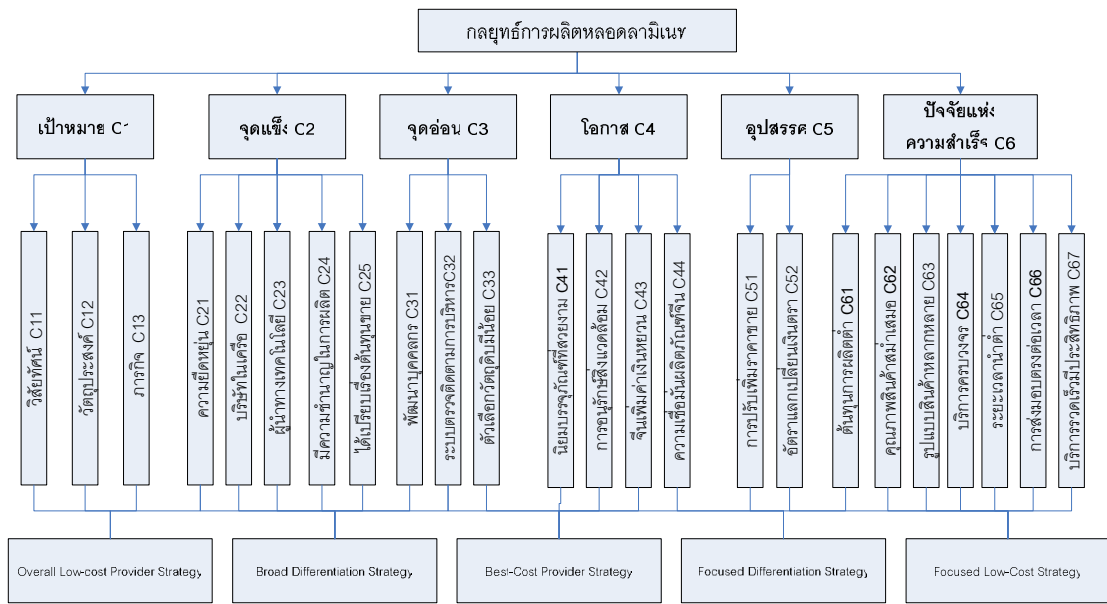
1.3.4) ผลิตรักษ์จากจีนขาดความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพและความ
ปลอดภัย จึงเป็นโอกาสที่จะแข่งขันกับจีนได้ง่ายขึ้น

1.4) อุปสรรค (Threats)

1.4.1) ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นตามราคาน้ำมันแต่ไม่สามารถเพิ่มราคา
สินค้าได้ในอัตราส่วนเดียวกัน

1.4.2) อัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่คงที่เนื่องจากลูกค้านำมากกว่า 75 % ซื้อขาย
ในเงินตราต่างประเทศ

2) ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่
เหมาะสม สำหรับการผลิตหลอดลามิเนตบรรจุภัณฑ์ รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้น
ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างลำดับชั้น และในแต่ละลำดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็น
เกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 7.1



รูปที่ 7.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์

จากรูปที่ 7.1 สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหา ซึ่งในที่นี่จะหมายถึง กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์

ระดับที่สอง เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลัก ได้แก่ เป้าหมาย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่สาม เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลัก ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง มีบริษัทในเครือสนับสนุน เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนท มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์ เป็นบริษัทจำกัดมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัวแทน ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก และตัวเลือกว่าตัดทิ้งมีน้อย

เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่ ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น เงินเพิ่มค่าเงินหยวนและนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ และผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่ สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่ของราคาวัตถุดิบ และจำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกคามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตต่ำ คุณภาพสินค้า มีความสม่ำเสมอ ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา ระยะเวลาหน้าต่ำ และการบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่สี่ เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

1. Overall Low-Cost Provider Strategy
2. Broad Differentiation Strategy
3. Best-Cost Provider Strategy
4. Focused Low-Cost Strategy
5. Focused Differentiation Strategy

3) การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ หรือความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกภายใต้เกณฑ์หนึ่งๆ ว่าเกณฑ์ใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่ากัน นอกจากนี้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล และช่วยวิเคราะห์ความไวของทางเลือกต่างๆ เมื่อค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละปัจจัย เพื่อช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

4) ในการนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น โปรแกรม Expert Choice 2000 มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการวิเคราะห์ปัญหาลงได้ ทำให้ผู้ตัดสินใจใช้เวลาในการวิเคราะห์ปัญหาน้อยลงและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน คือ กรรมการผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้อำนวยการ และผู้จัดการฝ่ายโครงการพิเศษ ขององค์กรที่วิจัยโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังนี้

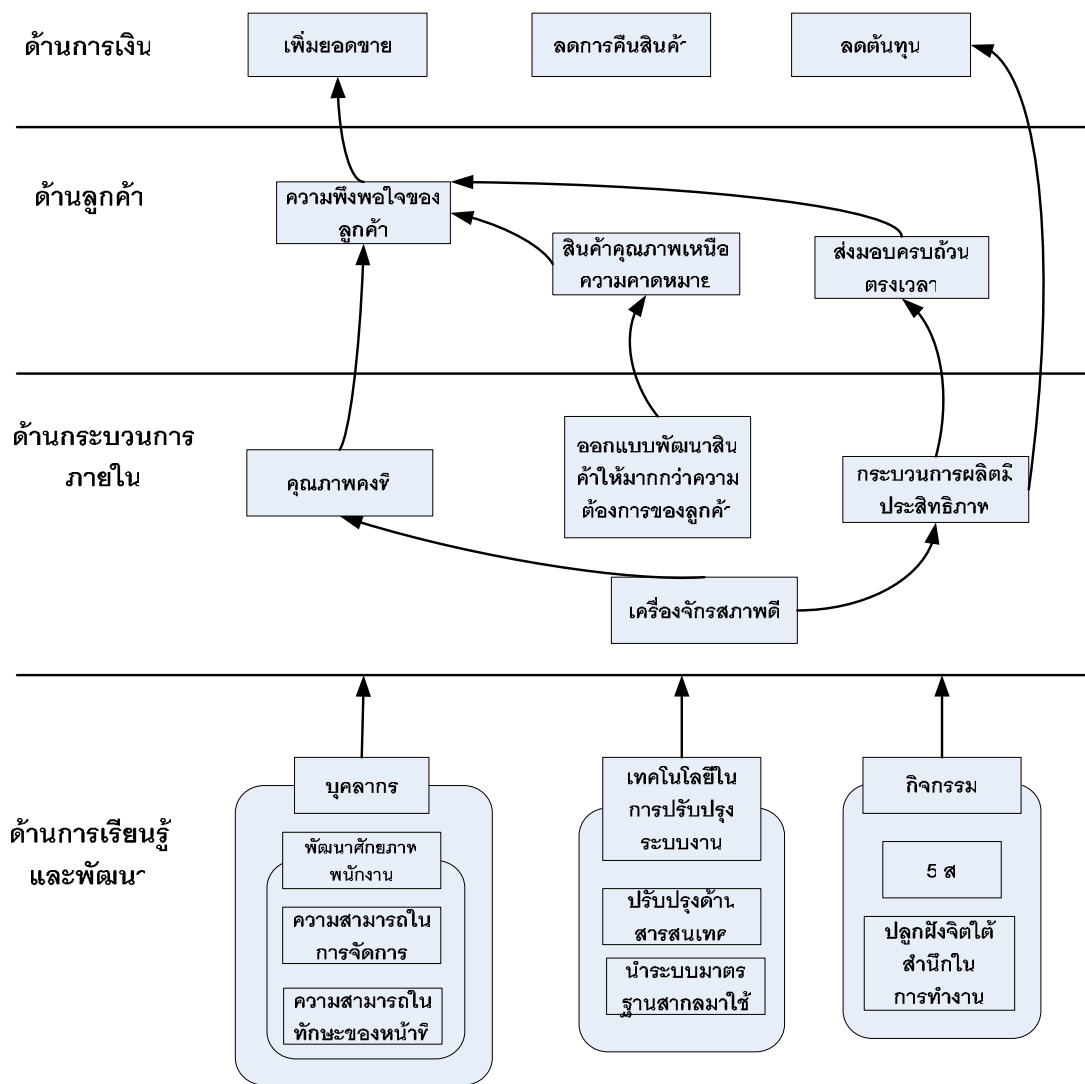
5.1 ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลัก ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ให้ความสำคัญของเกณฑ์หลักเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นอันดับหนึ่ง

5.2 ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากที่สุด

1.2 การประเมินผลแบบดุลยภาพ

การประเมินผลแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นตัวแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล ที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพอย่างครบวงจรจะประกอบด้วย ดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับฝ่ายงาน (Division Scorecard) ดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับแผนก (Department Scorecard) และดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับบุคคล (Personal Scorecard) โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะครอบคลุมเฉพาะการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับฝ่ายโรงงาน และ ดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพระดับแผนกเท่านั้น

จากการพิจารณาร่วมกันของผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แผนที่ความสัมพันธ์ ดังรูปที่ 7.2 และตารางที่ 7.1



รูปที่ 7.2 แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ของโรงงานที่วิจัย

ตารางที่ 7.1 แสดงดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพขององค์กรที่วิจัย

มุมมอง	ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
การเงิน	ต้นทุนการผลิตที่ลดลง
	สินค้ารับคืนน้อยลง
ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านคุณภาพของสินค้า
	ความพึงพอใจของลูกค้าด้านการส่งมอบ
กระบวนการภายใน	ประสิทธิภาพกระบวนการ
	ของเสีย
	สัดส่วนการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่
การเรียนรู้และการพัฒนา	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น
	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น

จากการนำวิธีการวางแผนกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์โดยกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ และการประเมินแบบดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้ ทำให้องค์กรมี วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และ คำขวัญดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทชั้นนำในเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์หลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ในระดับคุณภาพสูงในแถบเอเชีย

ภารกิจ (Mission)

เป็นบริษัทที่ผลิตหลอดบรรจุภัณฑ์ชั้นนำระดับโลกและเป็นอันดับหนึ่งในภูมิภาคเอเชียที่เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการบริการที่ดีที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับไว

วัตถุประสงค์ (Objectives)

- ลดต้นทุนการผลิตไม่ต่ำกว่า 5% อย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี
- มูลค่ารวมของสินค้าส่งคืนจากลูกค้าต่อยอดขายรวมใน 1 เดือนไม่เกิน 1%
- ค่าเฉลี่ยของเสียของแต่ละแผนกผลิตต้องไม่เกิน 5%
- มีการพัฒนาเทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

- โครงการการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ระบบคุณภาพ ต้องมากกว่า 5 โครงการต่อปี

คำขวัญ (Slogan)

“We deliver more than customer expectations”

2. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ เป็นเพียงกรณีศึกษาในการวางแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาช่วยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและนโยบายของแต่ละองค์กร และการนำการประเมินแบบดุลยภาพมาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการตรวจติดตามและการประเมินผลว่าองค์กรสามารถตอบสนองแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำมาปรับเปลี่ยนวิธีการ เป้าหมาย หรือแม้กระทั่งการปรับกลยุทธ์ก็เป็นไปได้ โดยสรุปข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ต้องพิจารณาดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของรูปแบบปัญหา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กร ในการที่จะสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง

2.1.2 ผู้ตัดสินใจให้ความสำคัญของเกณฑ์ต้องเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากและเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์ปัจจัยและทางเลือกต่างๆ เป็นอย่างดี จึงควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีประสบการณ์ขององค์กรมาพอสมควร

2.1.3 ควรให้ผู้ตัดสินใจหลายท่านเพื่อรวบรวมแนวความคิดและปัญหาต่างๆที่ได้รับจากประสบการณ์ของแต่ละท่าน มาใช้ในการพิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปจะใช้ค่าเฉลี่ยรวมที่ให้ความสำคัญของแต่ละท่านเท่าๆกัน แต่อาจปรับเปลี่ยนใช้ค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักโดยให้ค่าน้ำหนักที่แตกต่างกันได้

2.1.4 ในกรณีที่ผลของการตัดสินใจต่างกัน อาจมีการอธิบายความคิดเห็นของแต่ละท่าน และให้ผู้ตัดสินใจแยกย้ายไปทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งก็ได้ เพื่อเป็นการใช้ประสบการณ์ของแต่ละท่านมาช่วยประกอบการตัดสินใจ

2.1.5 การใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์และโปรแกรม Expert Choice 2000 ซึ่งจะมีระดับที่เปรียบเทียบเป็นหน่วยเต็ม 10 คะแนนนั้น อาจจะทำให้ผู้ตัดสินใจมีความไม่ชัดเจนในการให้คะแนนความสำคัญ ในกรณีนี้สามารถประยุกต์ระดับความสำคัญเป็นข้อความพรรณนา

หรือลดทอนระดับที่เปรียบเทียบเป็นหน่วยเต็ม 5 คะแนน ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยลดความไม่สอดคล้องในการตัดสินใจให้น้อยลง

2.2 การประยุกต์ใช้หลักการประเมินแบบดุลยภาพ เพื่อกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักของกลยุทธ์สำหรับองค์กรนั้น ผู้วิจัยเสนอข้อพึงระวังและข้อคิดเห็นในการจัดทำการประเมินแบบดุลยภาพ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ หากขาดการสนับสนุนดังกล่าว การจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพจะประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากระบบการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์กร

2.2.2 การเริ่มนำระบบดัชนีวัดสมรรถนะแบบดุลยภาพมาใช้ในองค์กรนั้น เมื่อกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะครบทุกมุมมองแล้ว ควรจะนำไปปฏิบัติให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นที่ทำให้พนักงานให้ความร่วมมือในการนำระบบไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ควรมีการประเมินและปรับค่าเป้าหมายในช่วงเริ่มใช้ระบบให้ดีกว่าปกติเพื่อให้ดัชนีวัดสมรรถนะมีความเหมาะสมกับองค์กรและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปนัก แต่หากต้องมีการปรับค่าเป้าหมายตลอดเวลาเนื่องจากองค์กรไม่สามารถบรรลุได้ อาจจะต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ใหม่

2.2.4 ต้องปรับเปลี่ยนดัชนีวัดสมรรถนะหลักและเป้าหมายของระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.2.5 ไม่ควรนำระบบการประเมินแบบดุลยภาพไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลพนักงานอย่างจริงจังเข้มงวดในช่วงแรกที่เริ่มต้นพัฒนาระบบ ควรจะรอจนกระทั่งแน่ใจว่าระบบทั้งหมดมีความแน่นอน และพนักงานทุกคนยอมรับในตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือรอให้พนักงานเห็นผลสำเร็จของโครงการ และเห็นว่าโครงการเหล่านั้นสามารถสร้างผลประโยชน์ต่อองค์กร

3.งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

งานวิจัยที่นำระบบสารสนเทศมาพัฒนาเป็นโปรแกรมที่รวบรวมข้อมูลในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ และการประเมินแบบดุลยภาพ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์และการตรวจติดตามและประเมินผลได้รวดเร็วกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษฎณา สุวรรณภักดี. 2544. Balanced Scorecard การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์. : Productivity World 6,
- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก (Development of key performance indicators based on the balanced scorecard: a plastic factory case study) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เกษมศักดิ์ มิตรเกษม. 2536. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กำจร รัตยาบัญญัติ. 2542. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง (Strategic planning for a conveyor roller making factory), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2549. แหล่งที่มา: www.nesdb.go.th
- ฉัตรชัย จรัสฉิมพลีกุล. 2542. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศ (Strategic plan establishment for air conditioning production industry),จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- दनัย เทียนพุ่ม. 2544. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ Key Performance Indicators/BSC. , กรุงเทพฯ : ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์
- ดวริต ตันท์ศุภศิริ และ ญัฐยา สินตระการผล แปลและเรียบเรียง 2548., Simon Wootton & Teery Home.2544. คิดเชิงกลยุทธ์ : ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ, Strategic Thinking : a step-by-step approach to strategy. , กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ณัฐสุพันธ์ เขจรพันธ์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. , กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- เทอดธิดา ทิพย์รัตน์. 2544. แบบจำลองการวิเคราะห์ดัชนีการประสพอุบัติเหตุโดยการวิเคราะห์ความดพลาตด้วยแผนภูมิต้นไม้ [FTA] และกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ [AHP], จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธนะพล วิราสา. 2534. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย: การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Strategic Planning for a manufacturing company in Thailand: An Application of Analytic Hierarchy Process), สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)

- ธาราริน อร่ามเจริญ. 2543. การออกแบบการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการงานซ่อมบำรุงรักษา (Performance measurement for a maintenance management system), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นาริรัตน์ โพธิกุล. 2548. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ในการเลือกทำเลที่ตั้งคลังสินค้า, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์. วิศวกรรมสาร. (ตุลาคม): 101 – 106.
- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- พสุ เดชะรินทร์. 2549. แหล่งที่มา : www.pasuonline.net
- ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ. 2544. การพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะหลักในโรงงานไพโรเทคนิค (A development of key performance indicators for production in the pyrotechnic plant), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภวิน ภูมรินทร์. 2544. กลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตร (Manufacturing strategy for 2 millimeter clear glass) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2545. ดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators). : สำนักพิมพ์สถาบันวิทยาการจัดการแห่งเอเชีย
- วิฑูรย์ ตันศิริมงคล. 2542. AHP : กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก, กรุงเทพฯ: กราฟฟิคแอนด์ปริ้นต์ติ้งเซนเตอร์
- รุ่งทิวา พุฒผึ้ง. 2546. การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพรลีโอโพรไฟลีน (Formulation of corporate strategy and corporate scorecard for polyethylene and polypropylene resins) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2549. แหล่งที่มา : www.thaiedresearch.org
- ศิวพงศ์ กุศลภูษณงค์. 2548. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ (Formulation of business strategy for manufacturing of engine oil) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุภาวดี กันสุทธิ. 2548. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก (Formulation of business strategy for manufacturing of plastics packaging), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สุรเจต เกิดสุข. 2547. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป (Strategic planning for a ready-made garment business), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรชัย สานติสุขรัตน์. 2544. กรณีศึกษาการพัฒนากระบวนการวัดสมรรถนะหลักในโรงงานผลิตไส้กรอก (Key performance indicators development based on ISO 9000 and GMP : case study of sausage industry) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2545. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. , กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภาษาอังกฤษ
- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III. 2548 Crafting and Executing Strategye 14th edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin
- Bititci U. S. , Carrie A. S. and McDevitt L. 2540 Integrated performance measurment system : an audit and development guide. The TQM Magazine 9:46-53
- Bourne M., Wilcox M., Neely A. and Platts K. 2543. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management 20:754-771
- Hacker, M. and Lang, J.D. 2543. Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team – a case study. International Journal of Agile Management 2:225-232
- Hudson M., Smart A. and Bourne M. 2544. Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management 21:1096-1115
- Kaplan, Robert and Norton, David. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action , U.S.A., Harvard Business School Press, 1996
- Medori, D. and Steeple, D. 2543. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management 20:520-533
- Olve, N.G., Roy, J., and Wetter, M. 2542. Performance Drive. Chichester : John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก**แบบสอบถามชุดที่ 1**

แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำ SWOT Analysis

วัตถุประสงค์ การทำ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการดำรงอยู่ และความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจอย่างยั่งยืน และทำให้ทราบว่าองค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส อย่างไร จะได้ปรับเปลี่ยนเพื่อลดจุดอ่อนกับอุปสรรค และจะได้ใช้จุดแข็งกับโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำชี้แจง ในแบบสอบถามจะประกอบด้วยคำถามที่พ้องคำหนึ่งในการพิจารณา จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ดังนี้

- ปัจจัยภายนอก นอกเหนือการควบคุม
 - ด้านเทคโนโลยี
 - ด้านเศรษฐกิจ
 - ด้านการตลาด
 - ด้านการเมือง
 - ด้านกฎหมาย
 - ด้านความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม
 - ด้านความเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- ปัจจัยภายใน สามารถควบคุมได้
 - ด้านเครื่องจักร
 - ด้านวัสดุวัตถุดิบ
 - ด้านความว่องไวทางความคิด
 - ด้านการบริหาร
 - ด้านพฤติกรรมองค์กร
 - ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - ด้านการจูงใจ
 - ด้านการขนส่ง

โดยการตอบคำถาม สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากหัวข้อคำถามได้อย่างอิสระใน
ทุกๆ ทำยหมวดคำถาม

ขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลา ทางผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า
ข้อมูลที่ท่านมอบไว้จะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการ
เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

1. การปรับปรุงวิธีการสื่อสาร จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานร่วมกับลูกค้า ชักพลาเยอร์ และพนักงานของคุณอย่างไร ?

2. คุณจะได้รับผลกระทบจากการใช้ Internet หรือไม่ ?

- คุณจะได้รับผลกระทบจากการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์,Internet หรือการทำธุรกรรมธนาคารทางโทรศัพท์,Internet หรือไม่ ?

- นานแค่ไหนที่เครื่องจักร อุปกรณ์ ซึ่งคุณใช้อยู่ในปัจจุบันจะล้าสมัย ?

- มีแหล่งงานวิจัยและพัฒนาใดบ้างที่กำลังเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่คุณดำเนินธุรกิจอยู่ ?

- มีสิ่งใดที่สามารถจะมาทดแทนผลิตภัณฑ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมที่คุณดำเนินธุรกิจอยู่ ?(เช่น เครื่องพิมพ์ดีดถูกทดแทนด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์)

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ

- ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ส่งผลกระทบต่อคุณบ้าง เช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราว่างงาน การลดลงของอัตราเงินเฟ้อ หรือการส่งออกที่เพิ่มขึ้น ?

- อัตราแลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อคุณ หรือลูกค้าของคุณหรือไม่ ?

- องค์กรของคุณได้รับผลกระทบ จากระดับการให้สินเชื่อผู้บริโภคหรือไม่ ?

- อัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมของคุณในปัจจุบัน เพิ่มขึ้นหรือลดลง ?

- การเติบโตของคุณถูกจำกัดด้วยการขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะหรือไม่ ?

- การเพิ่มขึ้นของอัตราการใช้จ่ายของผู้บริโภค ส่งผลกระทบต่อคุณอย่างไร ?

- ผู้ที่มีอำนาจในการใช้จ่ายกลุ่มใดที่ส่งผลกระทบต่อคุณ เช่น ผู้สูงอายุ หนุ่มสาว หรือสถาบันของรัฐบาล ?

- หน่วยงานใดของรัฐบาล ที่มีงบประมาณหรือแผนการใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อคุณอย่างไรบ้าง ?

-
-
-
- แรงงานและต้นทุนเงินเดือนพนักงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการผลิตของคุณเป็นอย่างไร ?
เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนเหล่านั้นกับประเทศในคาบสมุทรแปซิฟิก และประเทศจีน ?

-
-
-
- คุณเข้าใจแนวคิดของการค้าเสรี (free trade) หรือไม่ และมันจะส่งผลต่อการวางนโยบายด้านการตลาด และการจัดซื้อของคุณหรือไม่ ? อย่างไร
-
-
-

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด

- ตลาดมีขนาดใหญ่แค่ไหน ?

- มีจำนวนคู่แข่งในตลาดเท่าไร ?

- การทำกำไรของคุณมีความเชื่อมโยงกับขนาดธุรกิจของคุณหรือไม่ ?

- โดยปกติแล้วธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่าจะสามารถสร้างกำไรในตลาดนี้ได้มากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็กกว่าหรือไม่ ?

- ผลกระทบที่เกิดจากการหดตัวเล็กน้อยของตลาด จะมีความรุนแรงหรือไม่ ?

- การเข้าตลาดจะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากหรือไม่ และธุรกิจรายใหม่ที่จะเข้าตลาดสามารถหาเงินลงทุนเริ่มแรก (initial capital) ได้ง่ายแค่ไหน ?

- ธุรกิจของคุณ ต้องการช่องทางการจัดจำหน่ายที่เฉพาะเจาะจงหรือไม่ ? ถ้าเป็นเช่นนั้น ช่องทางการจัดจำหน่ายของคุณจะเสี่ยงต่อการถูกควบคุมโดยคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่มีอำนาจในช่องทางการจัดจำหน่ายเหล่านี้เห็นว่าคุณหรือไม่ ?

- องค์การของคุณให้บริการ หรือขายสินค้าที่มีเอกลักษณ์หรือไม่? และลูกค้าของคุณสามารถได้รับผลประโยชน์ แบบเดียวกับที่ได้ จากบริการของคุณจากแหล่งอื่นหรือไม่?

-
-
- คู่แข่งรายอื่นสามารถลอกเลียนแบบสิ่งที่คุณทำได้ง่ายแค่ไหน?

-
-
- คุณมีสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ หรือใบอนุญาตใดที่จะหมดอายุภายในช่วงเวลาของแผนที่คุณวางไว้หรือไม่?

-
-
- คุณจำเป็นต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์เพียงไม่กี่รายหรือไม่?

-
-
- มีความเป็นไปได้ที่ซัพพลายเออร์เหล่านั้นจะรวมตัวกันหรือไม่?

-
-
- คุณสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการจากซัพพลายเออร์รายอื่นได้ง่ายแค่ไหน?

-
-
- แหล่งที่มาของปัจจัยการผลิตแหล่งอื่นที่อยู่ใกล้ที่สุดอยู่ที่ไหน?

-
-
- ลูกค้ารายใหญ่ของคุณสามารถหาสินค้าหรือบริการที่ถูกลงกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า การออกแบบที่ดีกว่า การเข้าถึงบริการที่ง่ายกว่าหรือไม่? หรือลูกค้าสามารถรับรู้การโฆษณา หรือการส่งเสริมการบริการที่มากกว่าของคุณได้หรือไม่?
-
-

- มีกี่องค์กร ที่ขายปัจจัยการผลิตให้กับสินค้าหรือบริการของคุณ (ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ) และธุรกิจเหล่านั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน ?
-
-

- ตลาดโดยรวมมีจำนวนผู้ประกอบการอยู่เพียงไม่กี่รายหรือไม่ ?
-

- สินค้าหรือบริการของคุณสามารถถูกทดแทนด้วยสินค้าอื่น ได้มากน้อยแค่ไหน ?
-

- ธุรกิจโดยรวมทั้งอุตสาหกรรมนั้นได้รับผลกระทบจากการขยายหรือหดตัวของธุรกิจของคุณ และคู่แข่งของคุณหรือไม่ ?
-

- จุดแข็งที่สำคัญของคู่แข่งของคุณคือ บริการที่ไว้ใจได้ หรือการทำให้สิ่งต่าง ๆ ง่ายขึ้นสำหรับลูกค้า ?
-

- คู่แข่งของคุณเสนอสินค้าหรือบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ ?
-

- คู่แข่งของคุณสามารถรับรู้ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ ?
-
-

- คู่แข่งของคุณมีมุมมองในการทำธุรกิจแบบระยะยาว หรือระยะสั้น ? จากทัศนคติของคุณ คู่แข่งของคุณที่มีต่อความเสี่ยงเป็นอย่างไร พวกเขาเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าคุณหรือไม่ ?
-
-

- คุณคิดว่าพวกเขามีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำตลาดหรือไม่ ?
-

- อะไรคือฝั่งที่คู่แข่งของคุณทำได้ดีที่สุด และทำได้แน่ที่สุด ?
-

- คำใดต่อไปนี่ - พัฒนา เติบโต ถึงจุดอิ่มตัว หรือ ถดถอย ที่จะใช้อธิบายสถานะของตลาดที่คุณดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดีที่สุด ?
-
-

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

- การตัดสินใจด้านการเมืองใหม่ ๆ เรื่องใด ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นจากรัฐบาลชุดปัจจุบันหรือรัฐบาลชุดใหม่ ?

- กฎบัตรหรือมาตรฐานที่รัฐบาลนำมาใช้ จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาและการรักษาธุรกิจของคุณ ?

- คุณคิดว่ารัฐบาลในปัจจุบัน มีนโยบายที่มีเสถียรภาพเพียงพอที่คุณจะสามารถนำมาใช้ในการวางแผนของคุณหรือไม่ ?

- องค์กรของคุณได้ใช้ประโยชน์จากนโยบายทางภาษี ในปัจจุบันหรือไม่ ?

- คุณเข้าใจนโยบายการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาลหรือไม่ ?

- คุณเข้าใจนโยบายให้ความช่วยเหลือต่างประเทศของรัฐบาลหรือไม่ ?

- ความเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองในต่างประเทศ จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตของคุณอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

- ประเทศทางฝั่งตะวันออกที่เคยเป็นประเทศสังคมนิยมแยกตัวจากเศรษฐกิจแบบตลาด (market-based economy) ของประเทศตะวันตก

- ลัทธิชาตินิยมที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความขัดแย้งทางการทหารมากขึ้นและขยายวงกว้างขึ้น

- การเพิ่มขึ้นของการคว่ำบาตรและการกีดกันทางการค้า เพื่อใช้สร้างแรงกดดันในเรื่องของสิทธิมนุษยชน หรือประเด็นอื่นๆ

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย

- กฎหมายที่ออกใหม่หรืออยู่ระหว่างการเสนอเพื่ออนุมัติใด ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อคุณ ?

- กฎหมายใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณ ? เช่น
 - กฎหมายการจ้างงาน
 - ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม
 - กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย
 - ข้อบังคับที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- หน่วยงานใดของรัฐบาล ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของคุณโดยเฉพาะ ?

- มีนโยบายใดที่กำลังจะถูกนำมาใช้และอาจเป็นประโยชน์ต่อคุณ ?

- หน่วยงานของรัฐในระดับท้องถิ่นของคุณ พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรผ่านทางกรวางแผนของหน่วยงาน การให้สิทธิประโยชน์ต่อกิจการ หรือการฝึกอบรม ?

- คุณได้รับผลกระทบจากกฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union: EU) หรือไม่?

- ข้อบังคับด้านสังคมของสหภาพยุโรป จะส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณอย่างไร ?

- กฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบัน ปกป้องคุณจากคู่แข่งหรือไม่ ?

- คุณมองเห็นความเปลี่ยนแปลงใด ที่อาจจะทำให้ตำแหน่งทางการแข่งขันของคุณมีความมั่นคงมากขึ้นหรือน้อยลง

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม

- ประเด็นด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม จะมีผลกระทบต่อองค์กรของคุณหรือไม่?

- คู่แข่งหลักของคุณใช้การสร้างภาพลักษณ์ว่า เป็นองค์กรที่รักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่?

- คุณทำการริเริ่มสิ่งใดที่ทำได้หรือไม่?

- คุณให้การดูแลในเรื่องสุขภาพ และสวัสดิการของพนักงานหรือไม่?

- คุณกำลังพิจารณาการเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบหรือไม่?

- คุณมีแผนวิจัยและพัฒนาของคุณ กำลังวิจัยหาวิธีใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ หรือไม่?

- กลุ่มทางสังคมที่กำลังให้ความสนใจ หรืออาจจะให้ความสนใจกิจกรรมในองค์กรของคุณ ได้แก่กลุ่มใดบ้าง?

- คุณได้ตรวจสอบระดับความเครียดของพนักงานหรือไม่? และคุณมีนโยบายบริหารความเครียดหรือไม่?

- พนักงานของคุณมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องเวลาการทำงาน และวันหยุดที่ยืดหยุ่นหรือไม่?

- คุณเข้าใจหรือไม่ว่า นโยบายของคุณในเรื่องการสรรหาแหล่งพลังงาน และการใช้พลังงานหรือเชื้อเพลิง จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง?

- คุณได้รับผลกระทบจากกลุ่มทางสังคมที่เรียกร้องในเรื่องการค้าเสรีและสิทธิมนุษยชนหรือไม่?

- ประเด็นด้านข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าเสรีและสิทธิมนุษยชน จะส่งผลกระทบต่อคุณลูกค้า และซัพพลายเออร์ของคุณอย่างไร?

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม

- พนักงานและลูกค้าของคุณ จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพวกเขาหรือไม่ ?

- ประเด็นข้างต้นจะส่งผลกระทบต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และโครงสร้างการจัดการภายในองค์กรของคุณ ?

- มีคนอย่างน้อยแค่ไหน ที่คาดหวังให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน ที่บ้าน และสภาพแวดล้อมทั่วไป ?

- ความกังวลที่มีต่อการปล้น การทำลายทรัพย์สิน การรั่วที่อยู่อาศัยและการโจรกรรมรถยนต์ ยาเสพติด จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้าหรือธุรกิจของคุณหรือไม่ ?

- การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบครอบครัว (เช่น การเพิ่มขึ้นของครอบครัวที่มีเพียงพ่อหรือแม่ อัตราการหย่าร้าง จำนวนครอบครัวที่ทั้งสามีและภรรยาทำงานนอกบ้าน หรือกลุ่มผู้ที่มีอายุเกิน 65 ปี ซึ่งไม่มีครอบครัวเลี้ยงดู) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคุณหรือไม่ ?

- การทำงานแบบพาร์ทไทม์ สัญญาจ้างงานระยะสั้น และการรับจ้างผลิต (sub-contracting) จะมีความสำคัญต่อธุรกิจของคุณเพิ่มขึ้นหรือไม่ ?

- การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมการพักผ่อน วันหยุด และรูปแบบการดำเนินชีวิตจะมีผลกระทบต่อคุณหรือไม่ ?

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องจักร

- ต้องมีการเปลี่ยนเครื่องจักรที่คุณใช้งาน ในอนาคตอันใกล้หรือไม่ ?

- คุณมีกำหนดการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ครอบคลุมหรือไม่ ?

- มีเครื่องจักรที่ใหม่กว่า และดีกว่าให้เลือกใช้ในการทำงานหรือไม่ ?

- คุณสามารถหาอะไหล่หรือส่วนประกอบทดแทนได้ง่าย และรวดเร็วหรือไม่ ?

- มีช่วงเวลาที่เครื่องจักรของคุณไม่ได้ใช้งานหรือไม่ ?

- คุณคิดจะนำเครื่องจักรเหล่านั้นไปใช้ทำงานอื่นหรือไม่ ?

- มีเงินช่วยเหลือสำหรับการซื้อ เช่าซื้อ หรือพัฒนาอุปกรณ์หรือไม่ ?

- กฎหมายเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย จะมีผลกระทบต่อการใช้เครื่องจักรของคุณอย่างไร ?

- การดำเนินงานของคุณ พึ่งพาการใช้ระบบอัตโนมัติเป็นส่วนใหญ่หรือไม่ ?

- อุปกรณ์การสื่อสารของคุณง่ายต่อการใช้งานหรือไม่ ?

- โทรศัพท์เรียกเข้าทุกสาย จะถูกโอนไปจนกว่าผู้ที่โทรมาได้รับคำตอบที่ต้องการหรือไม่ ?

- ระบบโทรศัพท์มีการบันทึกข้อความได้ตลอด 24 ชั่วโมง และบันทึกหมายเลขโทรศัพท์ของผู้โทรเข้ามา เพื่อให้ง่ายที่คุณจะติดต่อกลับหรือไม่ ?

- ระบบมีการบอกเบอร์โทรศัพท์ที่ให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้ในเวลาที่บริษัทไม่ได้ทำการหรือไม่ ?

- ระบบแจ้งให้คุณทราบเมื่อมีลูกค้ารอสาย ในขณะที่คุณใช้โทรศัพท์ภายในอยู่หรือไม่ ?

รายการคำถามเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านวัสดุ วัตถุดิบ

- คุณทดสอบสินค้าหรือบริการใหม่ก่อนวางจำหน่ายหรือไม่ ?

- คุณต้องพึ่งพาให้คนอื่นทำหน้าที่แทนคุณหรือไม่?

- คุณผลิตบรรจุภัณฑ์เองหรือไม่ ?

- บรรจุภัณฑ์นั้นคุณเป็นมืออาชีพหรือไม่ ? และมันสามารถปกป้องสินค้าหรือส่งเสริมบริการนั้น ๆ ได้หรือไม่ ?

- มีซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายวัตถุดิบให้คุณมากแค่ไหน ?

- มีแหล่งซื้อวัตถุดิบที่เป็นทางเลือกอื่นให้กับคุณหรือไม่ ?

- คุณพึ่งพาซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวหรือไม่ ?

- ราคาของวัสดุที่คุณใช้นั้น ขึ้นอยู่กับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราหรือไม่ ?

- คุณสามารถขอความร่วมมือจากองค์กรอื่น เพื่อให้ได้ส่วนลดการค้าจากการสั่งซื้อเป็นกลุ่ม (group purchasing) หรือการซื้อเป็นจำนวนมาก (bulk buying) ได้หรือไม่ ?

- คุณได้เงื่อนไขการชำระเงินที่ดีจากซัพพลายเออร์ของคุณหรือไม่ ?

-
-
- สินค้าของคุณมีสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์หรือไม่ ?

 - คุณสามารถควบคุมระดับของสินค้าคงเหลือ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?

 - ซัพพลายเออร์ของคุณจำหน่ายปัจจัยการผลิตให้คุณ ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิตได้อย่างราบรื่น หรือคุณมีสินค้าคงเหลือที่เกินความจำเป็นตลอดเวลา ?

 - คุณคืนสินค้าที่มีตำหนิอย่างรวดเร็วหรือไม่ ?

 - องค์กรของคุณมีระบบการสั่งซื้อสินค้าที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพหรือไม่ ?

 - คุณมีเวลาเตรียมตัวที่เพียงพอสำหรับการสร้างบริการใหม่ ๆ หรือไม่ ?

 - คุณปฏิบัติตามนโยบายด้านการค้าเสรีหรือไม่ ?

 - คุณตระหนักถึงผลของการค้าเสรี ที่มีต่อการสั่งซื้อและปัจจัยการผลิตของคุณหรือไม่ ?

 - คุณจะได้ประโยชน์จากการทำงานอย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์มากขึ้นหรือไม่ ? โดยเฉพาะรายที่จำหน่ายปัจจัยการผลิตให้กับคู่แข่งที่มีนวัตกรรมมากที่สุดของคุณ ?

รายการคำถามเกี่ยวกับความว่องไวทางด้านความคิด

- พนักงานของคุณมีทักษะในการแก้ปัญหาที่เพียงพอหรือไม่ ?

- พนักงานของคุณมีความยืดหยุ่น ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงมากพอหรือไม่ ?

- พนักงานของคุณเสนอความคิดที่เป็นนวัตกรรมหรือไม่ ?

- คุณส่งเสริมให้พนักงานของคุณแสดงความคิดหรือไม่ ?

- องค์กรของคุณเป็นแบบเชิงรุก (proactive) หรือเชิงรับ (reactive) ?

- องค์กรของคุณพึ่งพาความคิด และความสามารถในการแก้ปัญหาของคนเพียงหนึ่งหรือสองคน หรือใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ?

- ความคิดที่พนักงานเสนอมา มีความเป็นไปได้ หรือทุกความคิดเป็นแค่เรื่องเพ้อฝัน ?

- หน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กรของคุณอย่างไร ?

- องค์กรของคุณลอกเลียนสินค้าที่มีอยู่แล้วในตลาด หรือองค์กรของคุณเป็นผู้นำตลาด ที่มีความคิดและสินค้าใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ?

-
-
- คุณกระตุ้นพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ ?

 - พนักงานของคุณได้รับการฝึกอบรม ให้เป็นผู้รับข่าวสารขององค์กรหรือไม่ ?

 - พนักงานของคุณได้รับการฝึกอบรม ให้ปรับตัวเข้ากับรูปแบบการทำงานภายใน รวมทั้งสิ่งเกิด และรายงานเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นหรือไม่ ?

 - พนักงานของคุณได้รับการสนับสนุน ให้มองเห็นภาพของสถานการณ์ในอนาคต ด้วยการใช้อุปกรณ์ถ่ายภาพ ภาพวาด ภาพร่าง และผังแสดงภาพหรือไม่ ?

 - พนักงานของคุณได้รับการแนะนำวิธีคิดที่แตกต่าง และได้รับการฝึกอบรมวิธีใช้วิธีคิดเหล่านั้นหรือไม่ ?

 - พนักงานของคุณได้รับการกระตุ้นให้หาเหตุผลสนับสนุนสิ่งที่พวกเขาพูดหรือเปิดโอกาสให้คิดอะไรก็ตามที่จะเป็นไปได้หรือไม่ ?

 - พวกเขาตระหนักถึงผลกระทบของอารมณ์ ที่มีต่อประสิทธิผลของการใช้ความคิด และ ความสำคัญของการคิดในแง่บวกที่มองว่าอะไรก็ตามสามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ?

- พนักงานของคุณตระหนักถึงสภาวะทางร่างกายที่จำเป็นต่อการใช้ความคิดหรือไม่ เช่น การหายใจ การออกกำลังกาย และการวางท่าทาง ?

- พนักงานของคุณตระหนักถึงผลกระทบในทางบวก และทางลบที่สารนิโคติน แอลกอฮอล์ และคาเฟอีน มีต่อประสิทธิภาพของความคิดหรือไม่ ?

- พวกเขาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการขาดอาหาร วิตามิน และเกลือแร่ที่มีต่อความว่องไวทางความคิดหรือไม่ ?

- คุณตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งเหล่านี้ ที่มีต่อความว่องไวทางความคิดหรือไม่ ?
 - กลิ่น
 - เสียงเพลง
 - ความเครียด
 - อาหาร
 - การนอน
 - คุณภาพของอากาศ
 - เครื่องถ่ายเอกสาร
 - แสงสว่าง
 - คอมพิวเตอร์
 - เสื้อผ้าที่พนักงานที่สวมใส่

รายการคำถามเกี่ยวกับด้านการบริหาร

- ผู้บริหารของคุณสามารถรับมือกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้หรือไม่ ?

- คุณมีจำนวนผู้บริหารเพียงพอหรือไม่ ?

- คุณมีจำนวนผู้บริหารมากเกินไปหรือไม่ ?

- ถ้าคุณเข้าซื้อกิจการของบริษัทอื่น คุณจะสามารถใช้ผู้บริหารเดิมที่มีอยู่ได้หรือไม่ ?

- องค์กรของคุณมีการจัดการด้านการเงินที่เพียงพอหรือไม่ ?

- องค์กรของคุณมีทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นหรือมีทักษะการบริหารบุคลากรหรือไม่ ?

- ผู้บริหารของคุณได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม และพร้อมที่จะทำงานในปัจจุบันของพวกเขา รวมทั้งตำแหน่งที่อาจจะได้รับในอนาคตหรือไม่ ?

- คุณกระตุ้นให้มีระบบที่เรียบง่าย และการพัฒนาด้านการจัดการหรือไม่ ?

- ผู้บริหารของคุณมีทักษะการคิด และทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือไม่ ?

- ผู้บริหารของคุณมีทักษะ และบทบาทที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลหรือไม่ ?

รายการคำถามเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมองค์กร

- พนักงานของคุณรู้สึกปลอดภัยในงานที่ตนทำอยู่หรือไม่ ?

- พนักงานของคุณเสนอตัวเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรหรือไม่ ?

- พวกเขาเหล่านั้นเป็นคนที่มักจะมีความคิดใหม่ ๆ มาเสนอหรือไม่ ?

- คุณตอบสนองพวกเขาหรือไม่ ?

- คุณให้รางวัลกับพนักงานที่เสนอความคิดเหล่านั้นอย่างไร ?

- คุณให้รางวัลเฉพาะความคิดที่ช่วยในการประหยัดต้นทุนหรือไม่ ?

- คุณเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้อย่างไร ?

- คุณให้อะไรกับพนักงานนอกเหนือไปจากเงินเดือนบ้าง ?

- คุณได้ให้ทางเลือก และอำนาจการตัดสินใจที่พนักงานต้องการใช้ในการทำงานของพวกเขาหรือไม่ ? โดยไม่ว่าพวกเขาจะใช้อำนาจนั้นที่ไหนหรือเมื่อไร ก็ไม่ขัดแย้งกับการตรวจสอบและควบคุมที่เหมาะสม รวมทั้งไม่ก่อให้เกิดอันตรายอีกด้วย

- พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกอุปกรณ์ที่พวกเขาใช้ หรือการตกแต่งสถานที่ทำงานของพวกเขา และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานหรือไม่ ?

- ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเยี่ยมเยียนพนักงาน ในบริเวณที่พวกเขาทำงานอยู่เป็นประจำหรือไม่ ?

- บอร์ดประกาศข่าวระงับคดี มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ และไม่มีการเขียนหรือวาดภาพบนบอร์ดนั้นหรือไม่ ?

- ทางเดินและบันไดหนีไฟทั้งหมดเปิดโล่งตลอดเวลาหรือไม่ ?

- พนักงานจะนำขยะไปทิ้งโดยอัตโนมัติ เมื่อพวกเขาพบเห็นหรือไม่ ?

- พนักงานให้การสนับสนุนงานการกุศลขององค์กรหรือไม่ ?

- พนักงานจัดตั้งและเข้าร่วมในทีมงานเพื่อแข่งขันกันหรือไม่ ?

- พนักงานนัดพบกันภายนอกสถานที่ทำงานหรือไม่ ?

- พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานแทนกันหรือไม่ และพวกเขาให้ความช่วยเหลือ และพึ่งพากันและกันหรือไม่ ?

- มีกฎระเบียบในเรื่องการแต่งกาย และลักษณะภายนอกของพนักงานที่เข้มงวดหรือไม่ ?

- พนักงานริเริ่มเข้าหาลูกค้าด้วยตัวเองและพยายามหางานและโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือไม่ ?

รายการคำถามเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กร

- ค่านิยมด้านการจัดการใดต่อไปนี้เป็นที่องค์กรของคุณมี เช่น “อย่าพยายามสร้างปัญหา” “มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา” “วางแผนล่วงหน้า” “ฝันไปก่อนล่วงหน้า” ?

- จุดสนใจขององค์กรของคุณอยู่ที่ไหน ภายในหรือภายนอก ?

- อะไรเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้องค์กรของคุณเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น วิกฤตการณ์ ผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือการค้นหาลำดับอย่างต่อเนื่อง ?

- องค์กรของคุณรับมือกับความเสียหายอย่างไร ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง หรือมองหาความเสี่ยง ?

- เป้าหมายขององค์กรของคุณคืออะไร จะคงสภาพเดิมไว้ หรือ มีปัญหาให้น้อยที่สุด หรือ ปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาหรือพยายามหาทางที่ดีที่สุด ?

- องค์กรของคุณมีการแก้ปัญหาอย่างไร เช่น การลองผิดลองถูก?

- การวิเคราะห์ปัญหา การคิดหวัง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ?

- องค์กรของคุณให้ความสำคัญกับอะไร เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา การทำงานเป็นทีมที่เคร่งครัดในกฎระเบียบหรือการจัดการทั่วไป ?

- คุณจัดการระบบของคุณอย่างไร จัดการด้วยการใช้นโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดทำงบประมาณเงินทุน การจัดทำงบประมาณในระยะยาว หรือการวางแผนกลยุทธ์ ?

- ระบบสารสนเทศทางการจัดการใดที่คุณมี เป็นแบบไม่เป็นทางการหรือเป็นทางการ ?

- คุณสำรวจสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรอย่างไร ด้วยการไม่ทำอะไรเลย การพยากรณ์ หรือการวิเคราะห์แนวโน้ม ?

- การตัดสินใจในองค์กรเป็นแบบไหน เป็นแบบบนลงล่าง (top-down) แบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ? หรือ มอบอำนาจพนักงานในระดับต่ำกว่าด้วย ?

- วัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอย่างไร ?

- วัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลกระทบต่อคัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างไร ?

- ผู้บริหารและพนักงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับภายนอกองค์กร และสะท้อนออกมาในรูปแบบการเยี่ยมเยียนลูกค้าและซัพพลายเออร์ตามปกติหรือไม่ ?

- ระบบการจัดการสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน หรือทำให้เกิดความแตกแยก ?

- คุณสามารถแบ่งแยกความแตกต่างของระดับการควบคุม เช่น การควบคุมการจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงาน หรือการควบคุมกลยุทธ์ในองค์กรได้หรือไม่ ?

- คุณสามารถระบุตัวแปรควบคุมผลลัพธ์ที่สำคัญ และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อควบคุมตัวแปรเหล่านั้นได้หรือไม่ ?

- คุณยอมให้ใช้ตัวควบคุมที่หลากหลายหรือไม่ คุณหลีกเลี่ยงการใช้มาตรฐานเดียวกัน เช่น ปริมาณของเสีย ปริมาณผลิตภัณฑ์ในการควบคุมทุกแผนกในองค์กรหรือไม่ ?

- คุณมีการตรวจสอบตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ ?

- ตัวชี้วัด (KPI) ของคุณทำให้เข้าใจผิดพลาดได้หรือไม่ ?

- คุณตรวจสอบเฉพาะสิ่งที่ไม่ดี เพื่อระบุผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่วางแผนไว้ หรือคุณตรวจสอบทั้งสิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ดี ?

- คุณได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเรื่องระบบการตรวจสอบของคุณ และเปลี่ยนแปลงระบบหลังจากนั้นหรือไม่ ? หรือว่าการใช้ระบบเป็นแบบบนลงล่าง คือควบคุมโดยผู้บริหาร ?

- องค์กรของคุณรับมือกับข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ดีแค่ไหน ?

รายการคำถามเกี่ยวกับด้านการจูงใจ

- คุณให้รางวัลพนักงานอย่างไร ด้วยการให้โบนัส การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) การประเมินผลการดำเนินงาน หรือด้วยการช่วยให้พวกเขาวางแผนพัฒนาตนเอง ?

- คุณให้รางวัลกับซัพพลายเออร์ของคุณอย่างไร ?

- คุณให้รางวัลลูกค้า และทำให้พวกเขาปลื้มใจและทิ้งใจได้อย่างไร ?

- อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ายกกลับมาหาคุณอยู่ตลอดเวลา ?

- อะไรเป็นแรงผลักดันองค์กรของคุณ ผู้บริหารระดับสูง หรือพนักงาน ?

- คุณรู้งานอดิเรกหลัก กิจกรรม ความสนใจและความเชื่ออย่างแรงกล้าของพนักงานทุกคนของคุณหรือไม่ ?

- คุณรู้เหตุผลในการทำงานของพนักงานแต่ละคนหรือไม่ ?

- การยอมรับว่า ความต้องการหาเงินอาจเป็นแรงจูงใจพื้นฐานของหลายคน แต่ก็ยังมีสิ่งที่สำคัญนอกเหนือไปจากนั้นอีกหรือไม่ เช่น
 - การติดต่อทางสังคม
 - การได้รับการยอมรับ การชื่นชม การประสบความสำเร็จและเสียงปรบมือ
 - การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
 - การรู้สึกว่ามีคนเห็นคุณค่าและเป็นที่ต้องการ
- พนักงานของคุณสามารถที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้ได้หรือไม่
 - ความคิด สินค้า หรือแผนงาน ที่พวกเขาคิดขึ้นเอง
 - ทีมงานของพวกเขาในสำนักงาน
- พนักงานของคุณสามารถควบคุมสิ่งเหล่านี้ได้หรือไม่
 - สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานของพวกเขา
 - การจัดการการทำงานของพวกเขา

รายการคำถามเกี่ยวกับด้านการขนส่ง

- คุณมีระบบการขนส่งของตนเองหรือไม่ ?

- เป็นรถที่เช่าหรือเช่าซื้อ ?

- เป็นรถที่ใช้งานหรือเป็นรถที่หุหรวา ?

- คุณจะเลือกใช้บริการจัดส่งสินค้าตลอด 24 ชั่วโมงหรือไม่ ?

- คุณเรียกคืนสินค้าที่มีตำหนิจากลูกค้าอยู่เสมอหรือไม่ ?

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามชุดที่ 2

แบบสอบถามชุดที่ 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้ เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรที่วิจัย ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ คำถามในแบบสอบถามชุดนี้ กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของเกณฑ์หรือทางเลือกว่า เกณฑ์ใดมีความสำคัญมากกว่าอีกเกณฑ์หนึ่งหรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง มีความสำคัญเท่ากัน

ระดับที่ 3 หมายถึง มีความสำคัญกว่าพอสมควร

ระดับที่ 5 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด

ระดับที่ 7 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก

ระดับที่ 9 หมายถึง มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

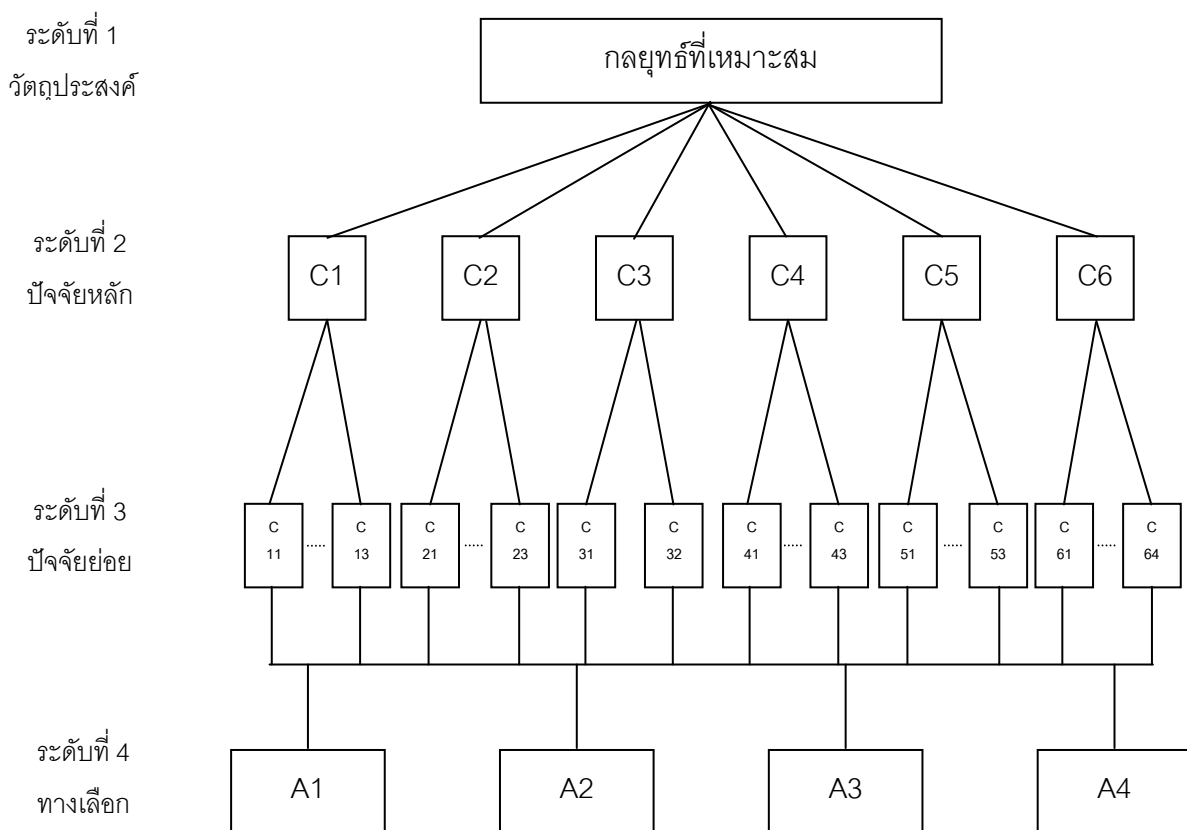
และ 2, 4, 6 และ 8 หมายถึง ค่าระหว่างกลางของระดับที่กล่าวมาแล้ว

โปรดวงกลม บนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์หรือความเหมาะสมทางเลือกแต่ละคู่ โดยเกณฑ์หรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

หากท่านมีความเห็นว่า เกณฑ์ A มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ B อย่างเห็นได้ชัด (ระดับความสำคัญเท่ากับ 6) จะต้องวงกลมด้านซ้ายมือ ดังนี้

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	



จากแผนผังข้างต้น แสดงถึงการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในที่นี่จะมีทั้งหมด 4 ระดับชั้นดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่

- C1 เป้าหมาย
- C2 จุดแข็ง
- C3 จุดอ่อน
- C4 โอกาส
- C5 อุปสรรค
- C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยภายใต้แต่ละเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถ แบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 ภารกิจ

C13 วัตถุประสงค์

2. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C21 ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

C22 มีบริษัทในเครือ สนับสนุน

C23 ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนท

C24 มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนทบรรจุภัณฑ์

C25 มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C31 การพัฒนาบุคคลกรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัว

C32 ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก

C33 ตัวเล็กวัดถุดิบมีน้อย

4. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม

C42 แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

C43 จีนเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

C44 ผลิตภัณฑ์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

5. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

C52 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C62 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

C66 ระยะเวลานำต่ำ

C67 การบริการ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดหรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่าถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ตอนที่ 1 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

C1 เป้าหมาย

C2 จุดแข็ง

C3 จุดอ่อน

C4 โอกาส

C5 อุปสรรค

C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมี ความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	

ตอนที่ 2 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เป้าหมาย เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 ภารกิจ

C13 วัตถุประสงค์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C12	
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	
C12	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	

ตอนที่ 3 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้จุดแข็ง เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C21 ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

C22 มีบริษัทในเครือ สนับสนุน

C23 ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนต

C24 มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนตบรรจุภัณฑ์

C25 มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C22	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C23	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C24	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C23	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C24	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C24	
C23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C24	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	

ตอนที่ 4 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้จุดอ่อน เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C31 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัว

C32 ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก

C33 ตัวเลือกวัตถุดิบมีน้อย

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C32	
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C33	
C32	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C33	

ตอนที่ 5 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้โอกาส เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม

C42 แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

C43 จีนเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

C44 ผลิตรถยนต์จากจีนขาดความเชื่อมั่น

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C42	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C43	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C44	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C43	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C44	
C43	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C44	

ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้อุปสรรค เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

C52 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C52	

ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C62 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

C66 ระยะเวลานำต่ำ

C67 การบริการ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C62	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C65	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C65	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C66	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	

ตอนที่ 8 : การพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกของกลยุทธ์ ภายใต้ทุก ๆ เกณฑ์ย่อย โดยมีทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

A1 Overall Low-Cost Provider Strategy คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาดนั้น ๆ

A2 Broad Differentiation Strategy คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นเช่น ด้านคุณภาพ การบริการ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาด เหมาะกับลูกค้าที่ขอสินค้าที่มีความแตกต่าง และไม่เกี่ยงเรื่องราคาที่สูงขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy คือ เสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่ง แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือมีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่ง แต่ราคาถูกกว่า เหมาะกับลูกค้าประเภทที่ขอความคุ้มค่า

A4 Focused Low-Cost Strategy คือ เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยมุ่งไปที่ลูกค้ากลุ่มเล็กของตลาดนั้น ๆ

A5 Focused Differentiation Strategy คือ เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นเช่น ด้านคุณภาพ การบริการ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้ากลุ่มเล็กของตลาดนั้น ๆ

ตอนย่อยที่ 8.1 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

8.1.1 วิสัยทัศน์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.1.2 ภาวกิจ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.1.3 วัตถุประสงค์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ตอนย่อยที่ 8.2 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลัก
ด้านจุดแข็ง ได้แก่

8.2.1 ความยืดหยุ่นในการผลิตและมีความคล่องตัวสูง

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.2.2 มีบริษัทในเครือ สนับสนุน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.2.3 ผู้นำทางเทคโนโลยีในการออกแบบวัสดุลามิเนต

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.2.4 มีความชำนาญในการผลิตหลอดลามิเนตบรรจุภัณฑ์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.2.5 มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนขาย

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ตอนย่อที่ 8.3 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน ได้แก่

8.3.1 การพัฒนาบุคคลกรไม่ทันการขยายตัว ไม่มีตัวตายตัวแทน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.3.2 ระบบตรวจติดตามการบริหารงานภายในยังไม่ดีนัก

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.3.3 ตัวเล็อกวัสดุดิบมีน้อย

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ตอนย่อยที่ 8.4 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลัก
ด้านโอกาส ได้แก่

8.4.1 ผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.4.2 แนวโน้มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.4.3 เงินเพิ่มค่าเงินหยวน และนโยบายชะลอตัวทางเศรษฐกิจ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.4.4 ผลิตรภัณฑ์จากเงินขาดความเชื่อมั่น

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ตอนย่อยที่ 8.5 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลัก
ด้านอุปสรรค ได้แก่

8.5.1 สัดส่วนการปรับเพิ่มราคาขายน้อยกว่าต้นทุน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.5.2 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ตอนย่อยที่ 8.6 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลัก
ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

8.6.1 ต้นทุนการผลิตต่ำ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.2 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.3 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.4 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.5 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.6 ระยะเวลาหน้าต่ำ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.7 การบริการ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

จบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามชุดที่ 3

แบบสอบถามชุดที่ 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้ เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรที่วิจัย ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตหลอดลามีเนทบรรจุภัณฑ์ คำถามในแบบสอบถามชุดนี้ กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPI) ดัชนีวัดสมรรถนะหลักใดมีความสำคัญมากกว่าอีกดัชนีวัดสมรรถนะหลักหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง มีความสำคัญเท่ากัน

ระดับที่ 2 หมายถึง มีความสำคัญว่าพอสมควร

ระดับที่ 3 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

โปรดวงกลม บนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์หรือความเหมาะสมทางเลือกแต่ละคู่ โดยเกณฑ์หรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

หากท่านมีความเห็นว่า เกณฑ์ A มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ B อย่างเห็นได้ชัด (ระดับความสำคัญเท่ากับ3) จะต้องวงกลมด้านซ้ายมือ ดังนี้

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ					เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ					เกณฑ์
A	5	4	<input checked="" type="radio"/>	2	1	2	3	4	5	B	
A	5	4	<input type="radio"/>	3	2	1	2	3	4	5	C
B	5	4	<input type="radio"/>	3	2	1	2	3	4	5	C

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกลามิเนทในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ประสิทธิภาพการผลิต
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกฉีดในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ประสิทธิภาพการผลิต
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี
การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกสิ่งพิมพ์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ประสิทธิภาพการผลิต	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การใช้งานเครื่องจักร	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การใช้งานเครื่องจักร	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกหลอดในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ประสิทธิภาพการผลิต	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การใช้งานเครื่องจักร	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การใช้งานเครื่องจักร	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5	การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	
การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	5	4	3	2	1	2	3	4	5	เครื่องจักรสภาพดี	

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกเครื่องสำอางในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ						เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1		2	3	4	5		
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ประสิทธิภาพการผลิต	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
% ของเสีย	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การใช้งานเครื่องจักร	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
ประสิทธิภาพการผลิต	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	
การใช้งานเครื่องจักร	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี	
การสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการ	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เครื่องจักรสภาพดี	

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกวิศวกรรมและซ่อมบำรุงในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ						เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1		2	3	4	5		
ลดการหยุดเครื่อง	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ความรวดเร็วในการซ่อม	
ลดการหยุดเครื่อง	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เพิ่มประสิทธิภาพเครื่อง	
ลดการหยุดเครื่อง	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ลดเวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุงตามแผน	
ความรวดเร็วในการซ่อม	5	4	3	2	1	2	3	4	5		เพิ่มประสิทธิภาพเครื่อง	
ความรวดเร็วในการซ่อม	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ลดเวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุงตามแผน	
เพิ่มประสิทธิภาพเครื่อง	5	4	3	2	1	2	3	4	5		ลดเวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุงตามแผน	

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกส่งเสริมคุณภาพในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ลดความผิดพลาดจากการตรวจสอบ	
ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ลดการตรวจสอบซ้ำ	
ลดความผิดพลาดจากการตรวจสอบ	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ลดการตรวจสอบซ้ำ	

การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะแผนกส่งเสริมคุณภาพในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้าน ซ้ายมือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านขวาใน ระดับ					เกณฑ์ด้าน ขวามือมี ความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ ด้านซ้ายใน ระดับ					เกณฑ์
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
จำนวนครั้งที่วางแผนผิด	5	4	3	2	1	2	3	4	5	จำนวนครั้งที่เปลี่ยนแผน	
จำนวนครั้งที่วางแผนผิด	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ลดเวลาการรอแผน	
จำนวนครั้งที่เปลี่ยนแผน	5	4	3	2	1	2	3	4	5	ลดเวลาการรอแผน	

จบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้อำนวยการ

**ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้อำนวยการ**

อ้างอิงข้อมูลจากตารางที่ 4.1 บทที่ 4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาในหน้า 78 โดยในที่นี้จะอธิบายเฉพาะส่วนที่กรรมการผู้อำนวยการเป็นผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง มีดังนี้

1. นำผลจากแบบสอบถามมาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice 2000

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	

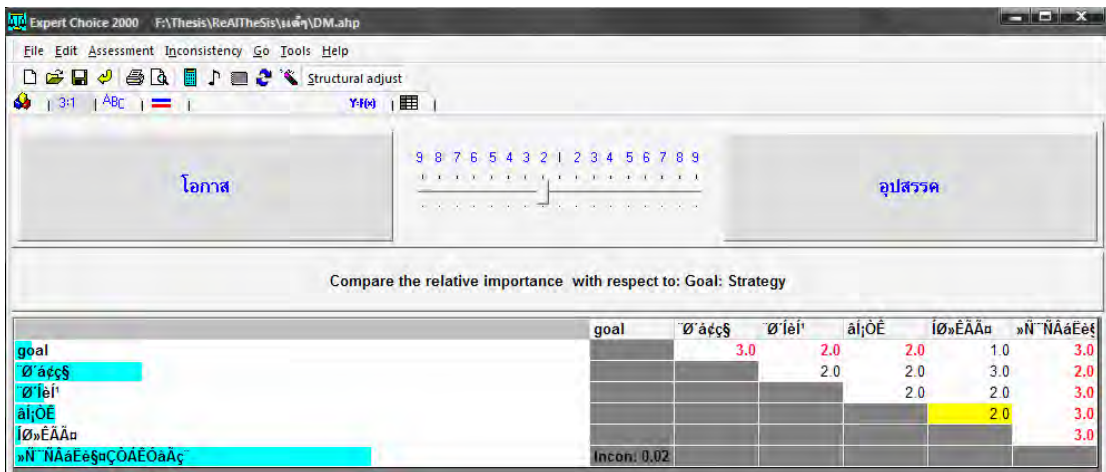
2. จากแบบสอบถามการพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้อำนวยการจะอธิบายได้ ดังนี้

2.1 รายการที่ 1 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความสำคัญระหว่าง C1 : เป้าหมาย (Target) กับ C2 : จุดแข็ง (Strength) พบว่า กรรมการผู้อำนวยการเลือกให้ C2 มีความสำคัญมากกว่า C1 ในระดับที่ 3 หมายถึง จุดแข็งมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายพอสมควร

2.2 รายการที่ 2 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความสำคัญระหว่าง C1 : เป้าหมาย (Target) กับ C3 : จุดอ่อน (Weakness) จะพบว่า กรรมการผู้อำนวยการเลือกให้ C3 มีความสำคัญมากกว่า C1 ในระดับที่ 2 หมายความว่า กรรมการผู้อำนวยการให้น้ำหนักความสำคัญกับจุดอ่อนมากกว่าเป้าหมายอยู่ที่ค่าระหว่างกลางของระดับความสำคัญเท่ากันและความสำคัญกว่าพอสมควร

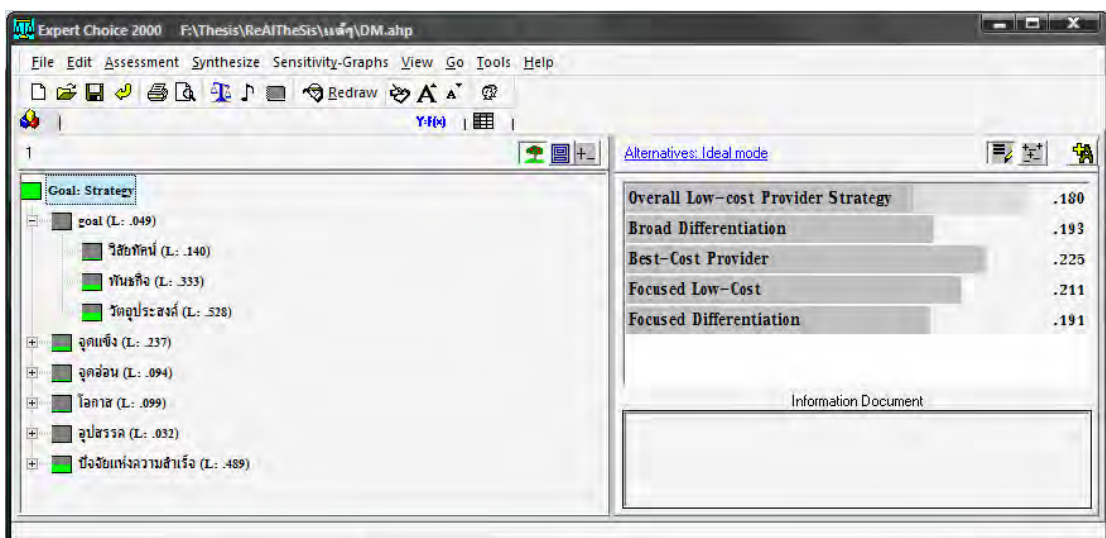
2.3 สำหรับรายการที่ 3 – 16 จะอธิบายได้ในทำนองเดียวกันกับ ข้อ 2.1 และ 2.2 จึงอธิบายพอสังเขปเพียงเท่านี้

3. เมื่อบันทึกค่าน้ำหนักจากแบบสอบถามลงในโปรแกรม Expert Choice 2000 จะได้ผลลัพธ์ดังแสดงในรูปที่ ค-1



รูปที่ ค-1 แสดงการลงค่าน้ำหนักของโปรแกรม Expert Choice 2000

4. โปรแกรมจะคำนวณหาค่าน้ำหนัก ซึ่งแสดงไว้ในรูปที่ ค-2



รูปที่ ค-2 แสดงผลน้ำหนักของโปรแกรม Expert Choice 2000

5. จากนั้นจึงนำผลจากรูปที่ ค-2 ไปสรุปไว้ในตารางที่ 4.1 หน้า 78

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ:กรรมการผู้อำนวยการ
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.079
2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C2)	0.230
3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C3)	0.152
4. ความเหมาะสมกับโอกาส (C4)	0.120
5. ความเหมาะสมกับอุปสรรค(C5)	0.079
6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.340
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02

จากตารางจะพบว่า กรรมการผู้อำนวยการให้เกณฑ์หลักหัวข้อปัจจัยแห่งความสำเร็จมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด อันดับสอง ได้แก่ จุดแข็ง อันดับถัดไป คือ จุดอ่อน โอกาส เป้าหมาย และอุปสรรค ตามลำดับ ซึ่งจากผลลัพธ์ดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในทัศนะของกรรมการผู้อำนวยการ ทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น ต้องมีความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาเป็นจุดแข็ง โอกาส เป้าหมาย และอุปสรรค

6.อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) จะได้มาจากการคำนวณของโปรแกรม Expert Choice ดังแสดงไว้ดังรูปที่ ค-3 ซึ่งเท่ากับ 0.02 ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการมีความสอดคล้องกันในระดับที่ยอมรับได้ (น้อยกว่า 0.1)



รูปที่ ค-3 อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง จะได้มาจากการคำนวณ
ของโปรแกรม Expert Choice 2000

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบฟอร์มเปล่าที่ปรับปรุง

ใบรายงานการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน แผนกเครื่องฉีด												
วันที่ตรวจสอบ		เครื่องที่ผลิต		กะ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	พนักงานประจำเครื่อง				
ชนิดชิ้นงาน		จำนวนชิ้นงาน		ตัว	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	1.....2.....3.....				
ขนาดชิ้นงาน	เมทริกซ์ที่	ผู้ตรวจสอบงาน		พนักงานที่ตรวจสอบ				ทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงาน 1 ชุดต่อการตรวจทุก 1 ชั่วโมง				
ลำดับที่	รายการที่ตรวจ	จำนวนที่พบในแต่ละช่วงเวลา (นาฬิกา)								หมายเหตุ		
		จำนวนที่พบ	ชิ้น	08.00-09.00	09.00-10.00	10.00-11.00	11.00-12.00	12.00-13.00	13.00-14.00		14.00-15.00	15.00-16.00
1	ชิ้นงานดำในเนื้อ	>2	1									
		1	0									
2	ชิ้นงานแหวง	>2	1									
		1	0									
3	เป็อนน้ำมัน/สนิม	>2	1									
		1	0									
4	มีเศษพลาสติก	>2	1									
		1	0									
5	เกลียวไม่ดี	>2	1									
		1	0									
6	ชิ้นงานแลบ	>2	1									
		1	0									
7	ฝาปิดไม่สนิท	>2	1									
		1	0									
8	น้ำหนักชิ้นงาน ตัว	๕										
					กะ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	ทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงาน 1 ชุดต่อการตรวจทุก 1 ชั่วโมง
พนักงานที่ตรวจสอบ.....			พนักงานประจำเครื่อง			1.....2.....3.....						
ลำดับที่	รายการที่ตรวจ	จำนวนที่พบในแต่ละช่วงเวลา (นาฬิกา)								หมายเหตุ		
		จำนวนที่พบ	ชิ้น	16.00-17.00	17.00-18.00	18.00-19.00	19.00-20.00	20.00-21.00	21.00-22.00		22.00-23.00	23.00-24.00
1	ชิ้นงานดำในเนื้อ	>2	1									
		1	0									
2	ชิ้นงานแหวง	>2	1									
		1	0									
3	เป็อนน้ำมัน/สนิม	>2	1									
		1	0									
4	มีเศษพลาสติก	>2	1									
		1	0									
5	เกลียวไม่ดี	>2	1									
		1	0									
6	ชิ้นงานแลบ	>2	1									
		1	0									
7	ฝาปิดไม่สนิท	>2	1									
		1	0									
8	น้ำหนักชิ้นงาน ตัว	๕										
					กะ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	ทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงาน 1 ชุดต่อการตรวจทุก 1 ชั่วโมง
พนักงานที่ตรวจสอบ.....			พนักงานประจำเครื่อง			1.....2.....3.....						
ลำดับที่	รายการที่ตรวจ	จำนวนที่พบในแต่ละช่วงเวลา (นาฬิกา)								หมายเหตุ		
		จำนวนที่พบ	ชิ้น	00.00-01.00	01.00-02.00	02.00-03.00	03.00-04.00	04.00-05.00	05.00-06.00		06.00-07.00	07.00-08.00
1	ชิ้นงานดำในเนื้อ	>2	1									
		1	0									
2	ชิ้นงานแหวง	>2	1									
		1	0									
3	เป็อนน้ำมัน/สนิม	>2	1									
		1	0									
4	มีเศษพลาสติก	>2	1									
		1	0									
5	เกลียวไม่ดี	>2	1									
		1	0									
6	ชิ้นงานแลบ	>2	1									
		1	0									
7	ฝาปิดไม่สนิท	>2	1									
		1	0									
8	น้ำหนักชิ้นงาน ตัว	๕										

หมายเหตุ : หากพบปัญหาในแต่ละช่วงให้ตรวจสอบชิ้นงานซ้ำ 1 ชุดทุก 20 นาที

F.QC.FI.004.02/01-11-50

A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		
แผนซ่อมบำรุงทุก 141 ก		แผนซ่อมบำรุงประจำ 2 เดือน		แผนซ่อมบำรุงประจำ 6 เดือน		แผนซ่อมบำรุงประจำ 1 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 2 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 3 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 4 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 5 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 6 ปี		แผนซ่อมบำรุงประจำ 7 ปี		
ชื่อเครื่องจักร		วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 1	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 2	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 3	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 7	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 8	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 9	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 10	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 11	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 12	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 13	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 14	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 16	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 19	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 20	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 22	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 23	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 24	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 25	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 26	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 2	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 3	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 4	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 5	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 1	PLAN ACT																			
เครื่องผลิตแอลกอฮอล์ เครื่อง 2	PLAN ACT																			

หมายเหตุ: - แผนซ่อมบำรุงประจำปีเครื่องผลิตแอลกอฮอล์รวมการซ่อมบำรุงทุก 141 ก: 6 เดือน และ 2 เดือนอยู่ด้วยกัน
 - ชื่อ PLAN หมายถึงแผนพื้นฐานได้
 - ชื่อ ACT หมายถึงการบำรุง
 A คือการซ่อมบำรุง 141 ก: B คือการซ่อมบำรุง 2 เดือน
 ลงชื่อ.....ผู้กำหนดแผน ลงชื่อ.....ผู้จัดการโรงงาน
 (.....) (.....)

ใบบันทึกการผลิตหอดและอุปกรณ์หอด																								
เครื่อง.....	รหัสชาติ.....	ชนิด WEB.....	ความหนา WEB.....	กะ.....A																				
วันที่.....	รหัสชาติ.....	ชนิด WEB.....	ความหนา WEB.....	กะ.....B																				
	รหัสชาติ.....	ชนิด WEB.....	ความหนา WEB.....	กะ.....C																				
ใช้เครื่องหมาย ✓ เมื่ออยู่ในข้อกำหนด	ใช้เครื่องหมาย ✗ เมื่อคิดจากข้อกำหนด และคงวิธีการแก้ไขในรายงานอุปกรณ์หอด																							
รายงานการตรวจ	เริ่มกะ	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	เริ่มกะ	01.00	02.00	03.00	04.00	05.00	06.00	07.00
จำนวนในการหยิบตรวจแต่ละครั้ง	10	8	6	5	5	5	5	5	5	8	6	5	5	5	5	5	10	8	6	5	5	5	5	5
ตรวจสอบ สิ่งพิมพ์, หัว, แนว ด้วยตนเอง																								
ความแน่นของเส้นใยโดยการหมุนออกดูความแน่น																								
ความแข็งแรงในการเชื่อมหัว โดยการลงน้ำ																								
ความแข็งแรงในการเชื่อมแนว โดยการบีบแนว																								
ตรวจสอบ ปลายหอดเป็นขุย, ตัด, ไม่ขาด																								
ชื่อผู้ตรวจ																								
รองหัวหน้า																								

ใบแจ้งของเสีย					
ประเภทของเสีย		เลขที่.....			
<input type="checkbox"/>	WEB ปูด	<input type="checkbox"/>	WEB หย่อน		
<input type="checkbox"/>	เศษ Foil	<input type="checkbox"/>	เศษ Film		
<input type="checkbox"/>	แนวหลอดเสีย	<input type="checkbox"/>	เบื่อนสนิม		
<input type="checkbox"/>	คำในเนื้อ	<input type="checkbox"/>	หมดอายุแล้ว		
<input type="checkbox"/>	สีไม่เหมือน	<input type="checkbox"/>	พิมพ์เคลื่อน		
<input type="checkbox"/>	ตัดขอบ	<input type="checkbox"/>	ฟองอากาศ		
<input type="checkbox"/>	เบื่อนสี	<input type="checkbox"/>	หัวไม่ดี		
<input type="checkbox"/>	ก้อนเสียฉีดออกมา	<input type="checkbox"/>	เสียจากการเคลื่อนย้าย		
<input type="checkbox"/>	เสียจากลูกค้า	<input type="checkbox"/>	เสียจากการตั้งพิมพ์		
<input type="checkbox"/>	ความยาวหลอดไม่ได้ขนาด	<input type="checkbox"/>	หลอด ฟ้า-หนา-บาง		
<input type="checkbox"/>	ปลายหลอดเสีย	<input type="checkbox"/>	สีพิมพ์ไม่แห้ง		
<input type="checkbox"/>	ในเนื้อหลอดสกปรก				
<input type="checkbox"/>	อื่นๆ.....				
.....					
.....					
แผนก.....กะ.....					
วันที่.....เวลา.....					
ชนิด/ลักษณะ.....					
.....					
.....					
.....					
จำนวน/น้ำหนัก.....					
ผู้ตรวจสอบ.....					
ผู้อนุมัติของเสีย.....					
.....					
.....					
F.WE.FA.001.00/20-01-48					

ใบรายงานการสรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา			
เครื่อง _____	รวม 3 กะ		วันที่ _____
ปัญหา	สาเหตุที่วิเคราะห์	แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลาในการแก้ไข
1. วัตถุประสงค์			
2. เครื่องจักร			
3. วิธีการ			
4. คน			
ผลสรุปในการวิเคราะห์			
ผู้เข้าร่วมการวิเคราะห์			
ชื่อ	นามสกุล	ตำแหน่ง	ลงชื่อผู้เข้าร่วมวิเคราะห์
ลงชื่อรองหัวหน้ากะ.....		ลงชื่อหัวหน้ากะ.....	ลงชื่อ.....
F.KP.FT.001.00/12-12-50			(ผู้จัดการโรงงาน)

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายณัฐภูมิ คุปตะวาทีน เกิดวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2519 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2541 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีพ.ศ.2548 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการโครงการพิเศษและผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมคุณภาพ ที่บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์หลอดลามิเนทแห่งหนึ่ง โดยมีประสบการณ์ทำงานในงานด้านการผลิตบรรจุภัณฑ์หลอดลามิเนทเป็นระยะเวลา 9 ปี