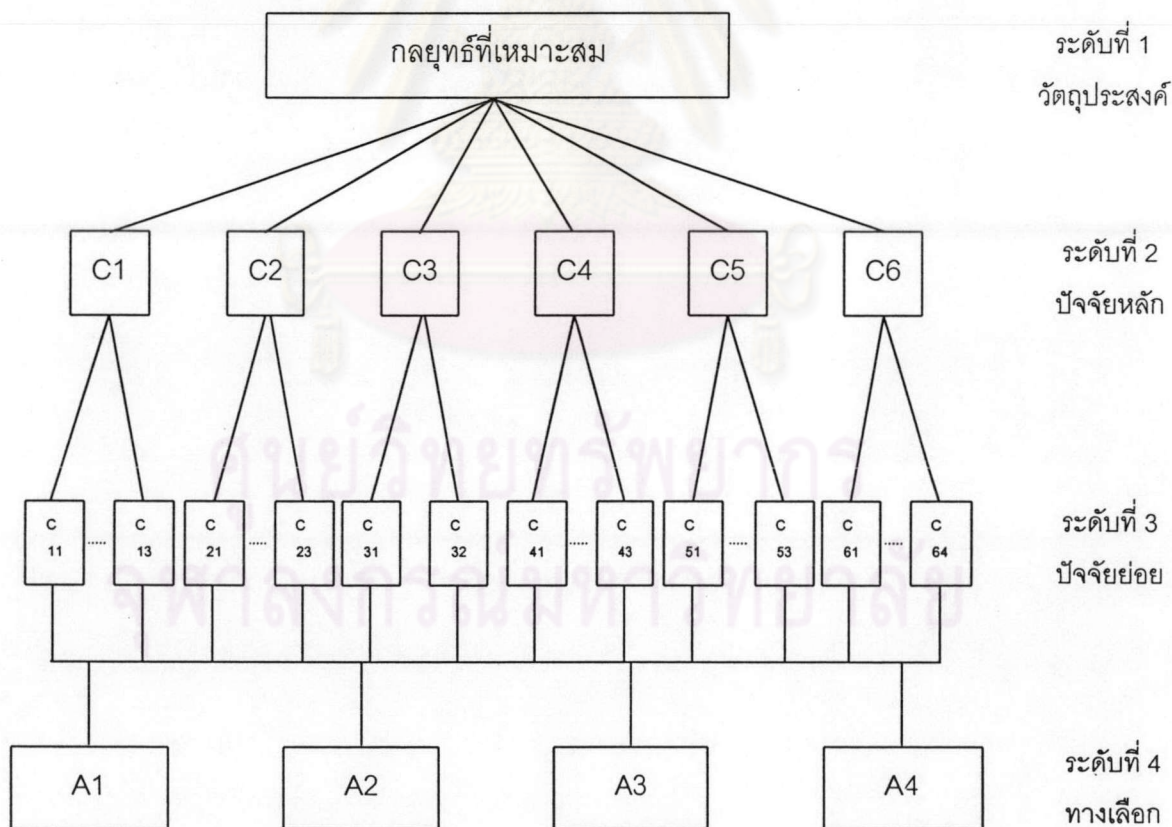


การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถแสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับกระจกใส 2 มิลลิเมตร

ระดับที่ 1 เป็นระดับขั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตร

ระดับที่ 2 เป็นระดับขั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่

- C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย
- C2 ความเหมาะสมกับโอกาส
- C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค
- C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง
- C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน
- C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่
 - C11 วิสัยทัศน์
 - C12 ภารกิจหลัก
 - C13 วัตถุประสงค์
2. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่
 - C21 อัตราการเติบโตของตลาด
 - C22 การช่วยเหลือจากภาครัฐ
 - C23 Forward integration
3. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่
 - C31 การแข่งขันจากคู่แข่งในประเทศ
 - C32 กระจกนำเข้า
4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่
 - C41 เงินทุนสูง
 - C42 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว
 - C43 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
 - C51 ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย
 - C52 ปัญหาคุณภาพ
 - C53 ต้นทุนสูง

6. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพสูง

C62 ต้นทุนต่ำ

C63 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

C64 ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy

A2 Broad Differentiation Strategy

A3 Best-Cost Provider Strategy

A4 Focus Strategy

ที่มาของข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับกระจกใส 2 มิลลิเมตร ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ จากการพิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิค และผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้พิจารณาเลือก ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผล คือ ผู้จัดการฝ่ายทั้งสองท่านเป็นตัวแทนผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นชาวต่างชาติในการบริหารงานภายในองค์กร และเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตรับผิดชอบเรื่องการผลิตกระจกโฟลตและปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการเพิ่มยอดขายและการบริการลูกค้า จะทำหน้าที่ช่วยตัดสินใจเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ผู้จัดการทั้งสองท่านเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมกระจกใส 2 มิลลิเมตรเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้ตัดสินใจจะได้รับแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้จัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและแม่นยำได้นำคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice วิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของปัจจัยและทางเลือก โดยค่าน้ำหนักของปัจจัยหรือทางเลือกใดที่มีค่ามากที่สุด หมายถึงปัจจัยนั้นสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ โปรแกรม Expert Choice ช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล ซึ่งได้ผลดังนี้

1. ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

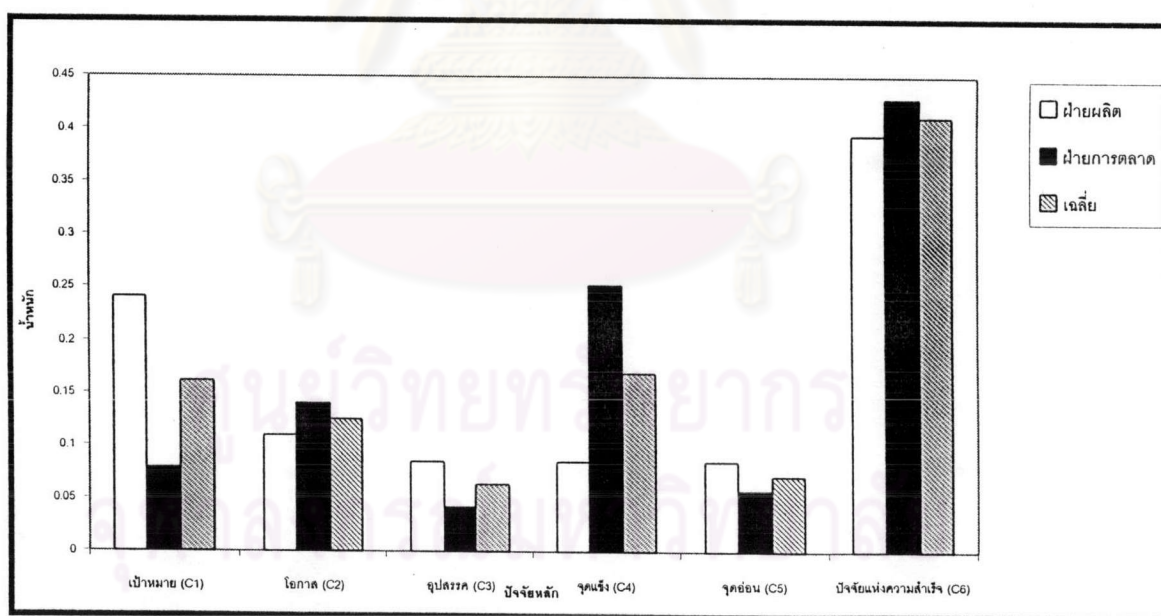
ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ความเหมาะสมกับเป้าหมายมีความสำคัญอันดับสอง และความเหมาะสมกับโอกาสมีความสำคัญอันดับสาม ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ความเหมาะสมกับจุดแข็งมีความสำคัญเป็นอันดับสอง และความเหมาะสมกับโอกาสมีความสำคัญอันดับสาม สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสองท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน* ดังตารางที่ 4.1 และรูปที่ 4.2

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยผู้จัดการฝ่ายผลิตแสดงไว้ในภาคผนวก ค

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.242	0.079	0.1605
2. ความเหมาะสมกับโอกาส (C2)	0.110	0.140	0.125
3. ความเหมาะสมกับอุปสรรค (C3)	0.084	0.042	0.063
4. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C4)	0.084	0.253	0.1685
5. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C5)	0.084	0.057	0.0705
6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.395	0.428	0.4115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.05	

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา



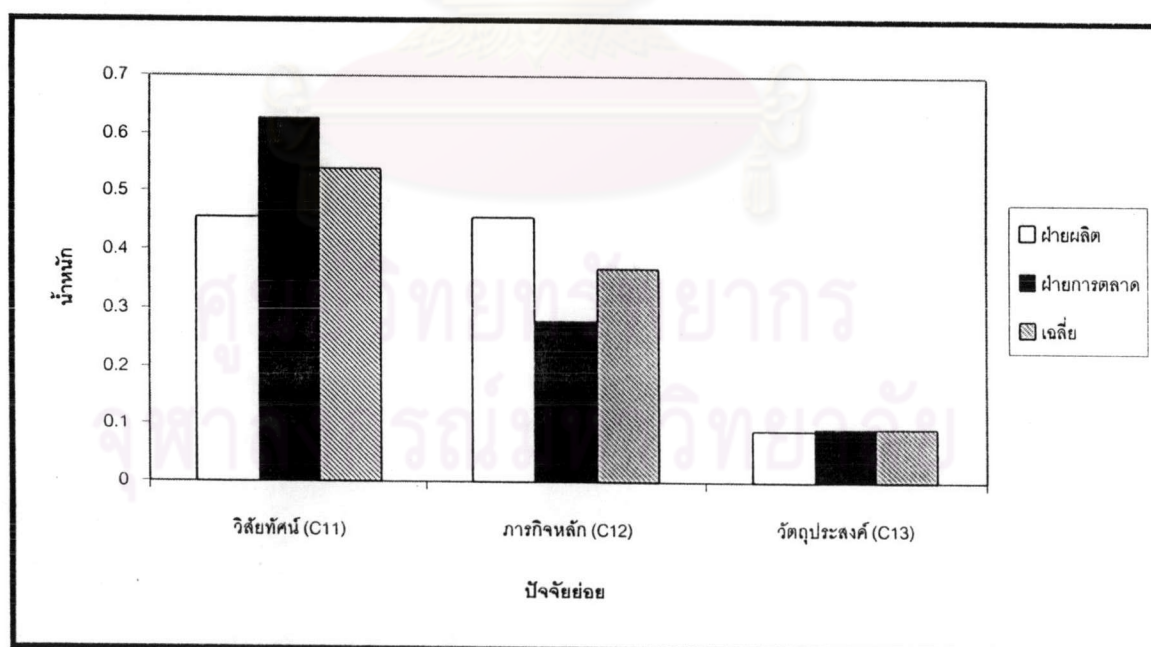
รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

2. คำนำน้หนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้วิสัยทัศน์และภารกิจหลักมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้วิสัยทัศน์มีความสำคัญอันดับหนึ่ง และภารกิจหลักมีความสำคัญเป็นอันดับสอง ดังตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.3

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.455	0.627	0.541
2. ภารกิจหลัก (C12)	0.455	0.280	0.3675
3. วัตถุประสงค์ (13)	0.091	0.094	0.0925
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.08	

ตารางที่ 4.2 คำนำน้หนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย



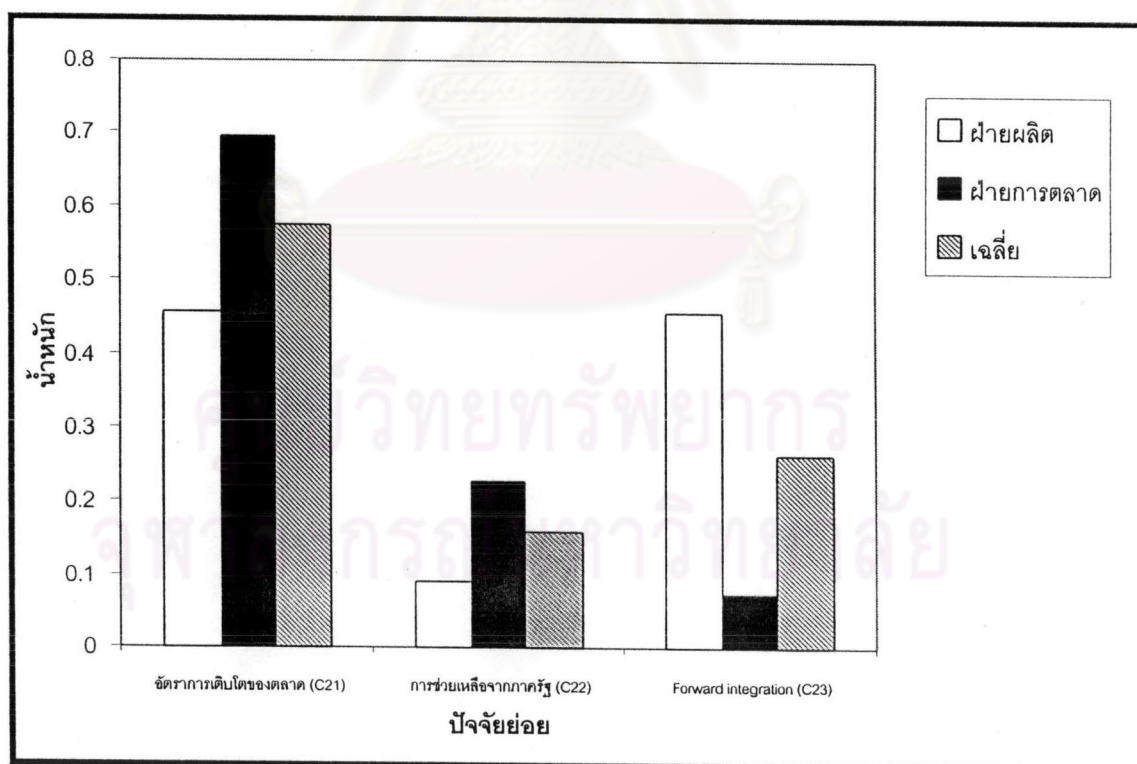
รูปที่ 4.3 คำนำน้หนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

3. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้อัตราการเติบโตของตลาดมีความสำคัญอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสองท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.3 และรูปที่ 4.4

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. อัตราการเติบโตของตลาด (C21)	0.455	0.696	0.5755
2. การช่วยเหลือจากภาครัฐ (C22)	0.091	0.229	0.16
3. Forward integration (C23)	0.455	0.075	0.265
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.07	

ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส



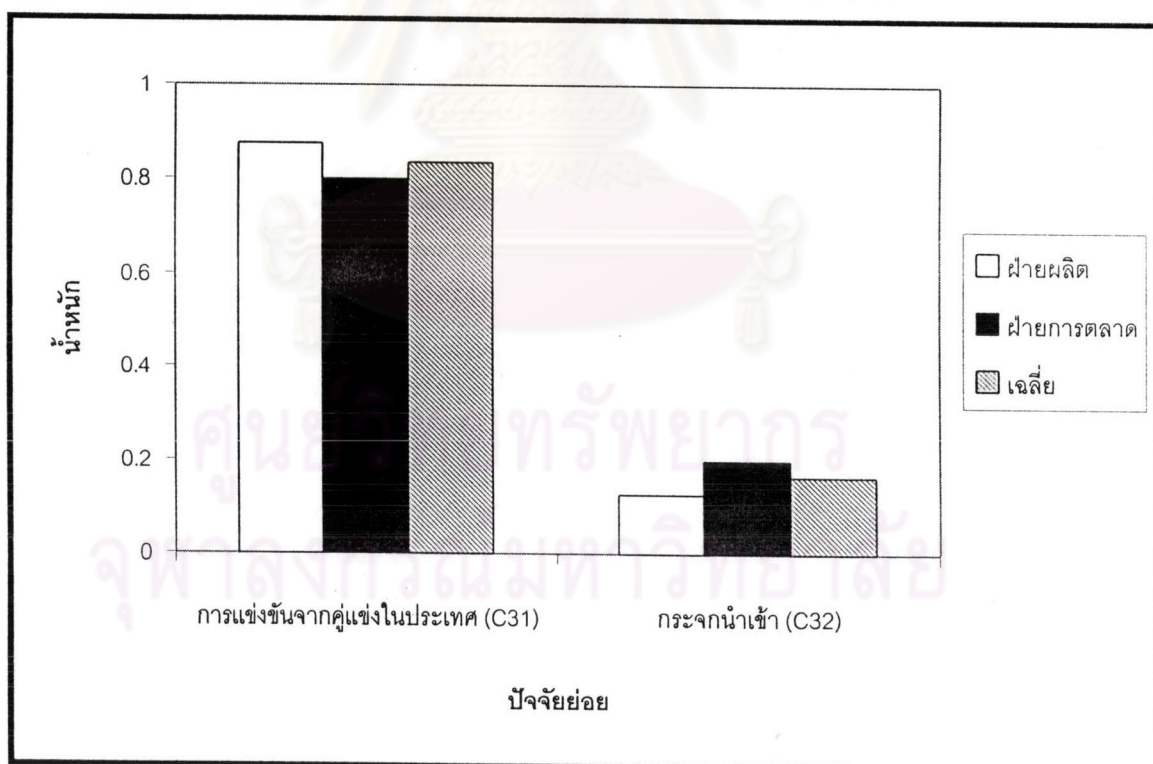
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

4. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้การแข่งขันจากคู่แข่งในประเทศมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.4 และรูปที่ 4.5

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. การแข่งขันจากคู่แข่งในประเทศ (C31)	0.875	0.800	0.8375
2. กระจุกนำเข้า (C32)	0.125	0.200	0.1625
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.0	

ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค



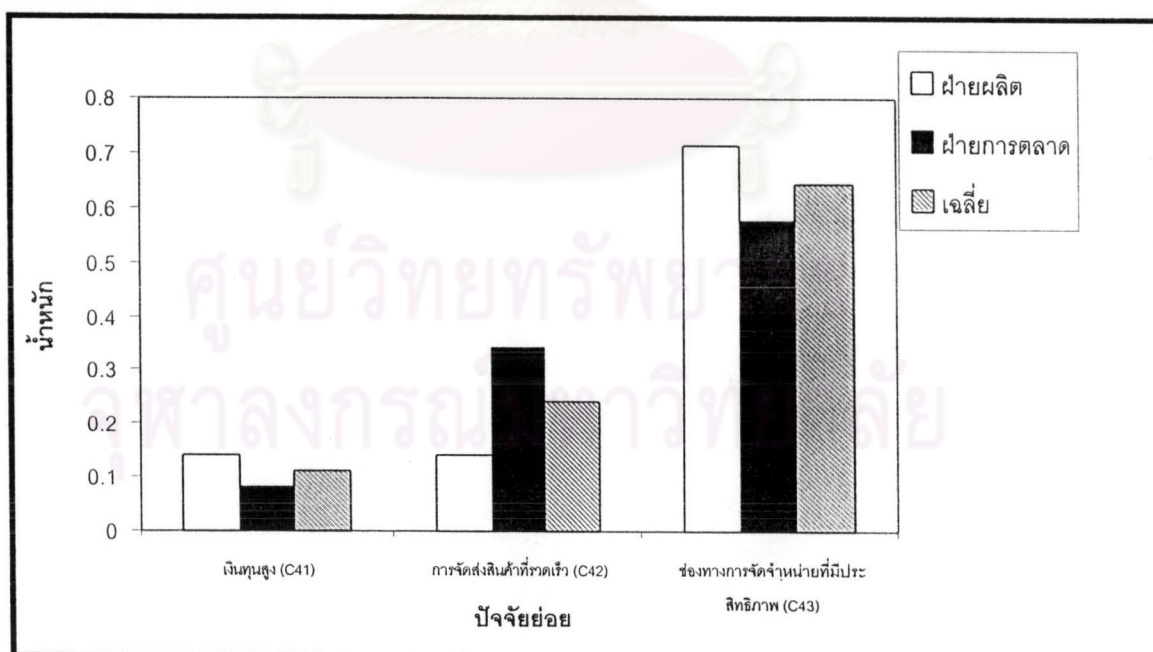
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

5. คำนวณน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสองท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.5 และรูปที่ 4.6

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. เงินทุนสูง (C41)	0.143	0.081	0.112
2. การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว (C42)	0.143	0.342	0.2425
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (C43)	0.714	0.577	0.6455
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.03	

ตารางที่ 4.5 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง



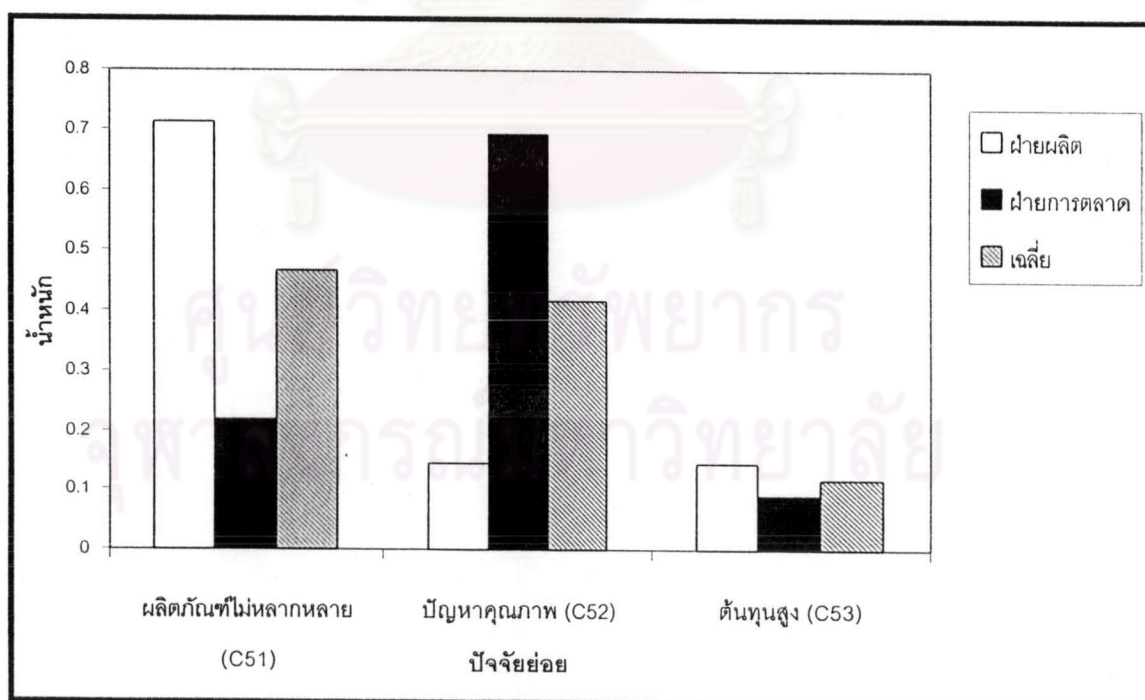
รูปที่ 4.6 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

6. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายมีความสำคัญอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลคือ บริษัทมีผลิตภัณฑ์น้อยกว่าคู่แข่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ปัญหาคุณภาพมีความสำคัญอันดับหนึ่งโดยมีเหตุผลคือปัจจุบันพบคำร้องเรียนเรื่องปัญหาคุณภาพจากลูกค้าบางราย ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.6 และรูปที่ 4.7

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย (C51)	0.714	0.218	0.466
2. ปัญหาคุณภาพ (C52)	0.143	0.691	0.417
3. ต้นทุนสูง (C53)	0.143	0.091	0.117
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.05	

ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน



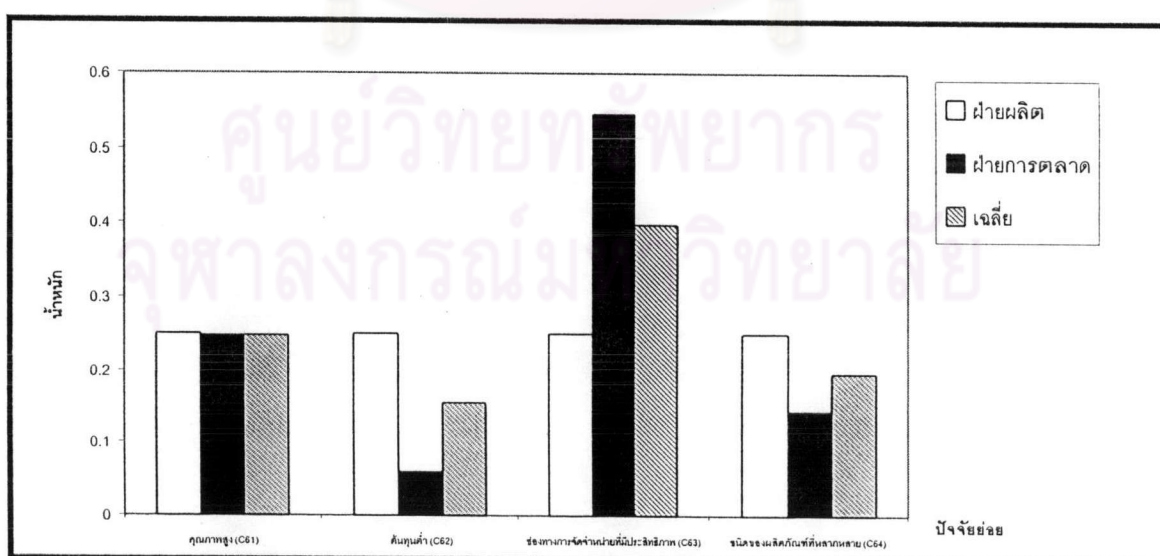
รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

7. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ทุกปัจจัยมีความสำคัญเท่ากัน โดยมีเหตุผลคือปัจจัยต่างๆ ไม่มีปัจจัยใดที่โดดเด่นกว่าปัจจัยอื่นเป็นพิเศษ ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพเป็นโอกาสที่จะจัดจำหน่ายสินค้าได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.7 และรูปที่ 4.8

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. คุณภาพสูง (C61)	0.25	0.249	0.2495
2. ต้นทุนต่ำ (C62)	0.25	0.061	0.1555
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (C63)	0.25	0.546	0.398
4. ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (C64)	0.25	0.145	0.1975
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.08	

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ



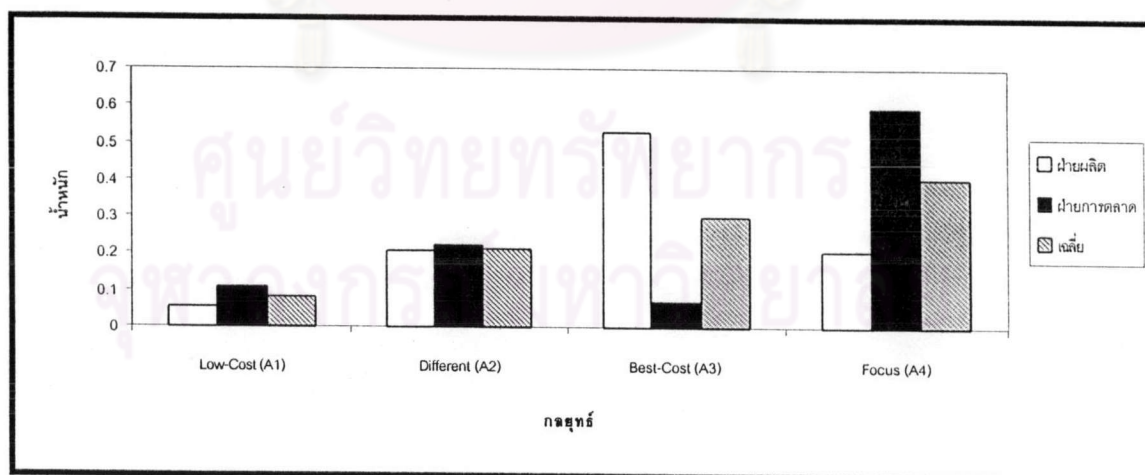
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

8. คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า การที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตจะมีความจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องของต้นทุนและคุณภาพของสินค้าควบคู่กันไป ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยพิจารณาว่า ต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าก่อนแล้วจึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม** ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.9

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.052	0.108	0.08
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.210	0.222	0.216
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.528	0.073	0.3005
4. Focus Strategy (A4)	0.210	0.597	0.4035
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.05	

ตารางที่ 4.8 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์



รูปที่ 4.9 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

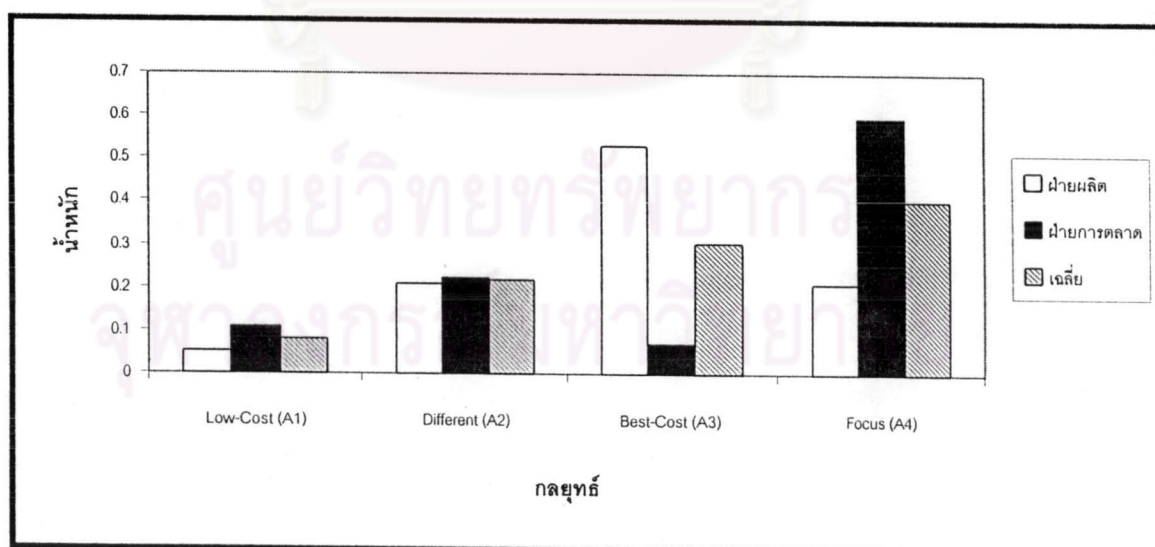
**ตัวอย่างการหาคำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาดแสดงไว้ในภาคผนวก ง

9. คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยมีเหตุผลว่า การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักนั้นมีความจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องของต้นทุนและคุณภาพของสินค้าควบคู่กันไป ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าก่อนแล้วจึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.10

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.052	0.108	0.08
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.210	0.222	0.216
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.528	0.073	0.3005
4. Focus Strategy (A4)	0.210	0.597	0.4035
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.05	

ตารางที่ 4.9 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก



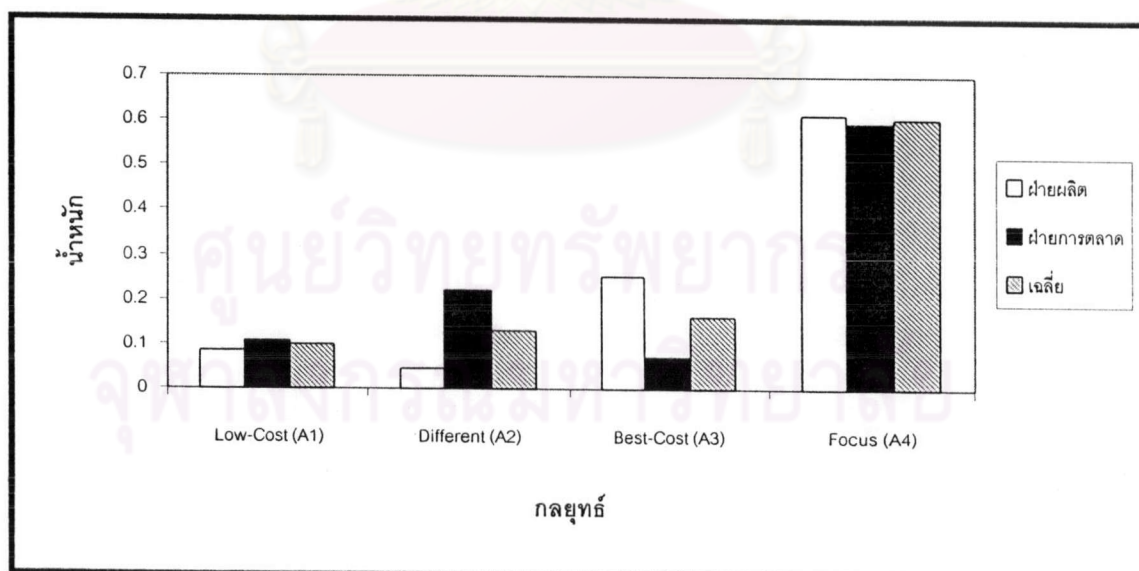
รูปที่ 4.10 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

10. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่น ๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.11

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.088	0.108	0.098
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.044	0.222	0.133
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.253	0.073	0.163
4. Focus Strategy (A4)	0.615	0.597	0.606
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.05	

ตารางที่ 4.10 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์



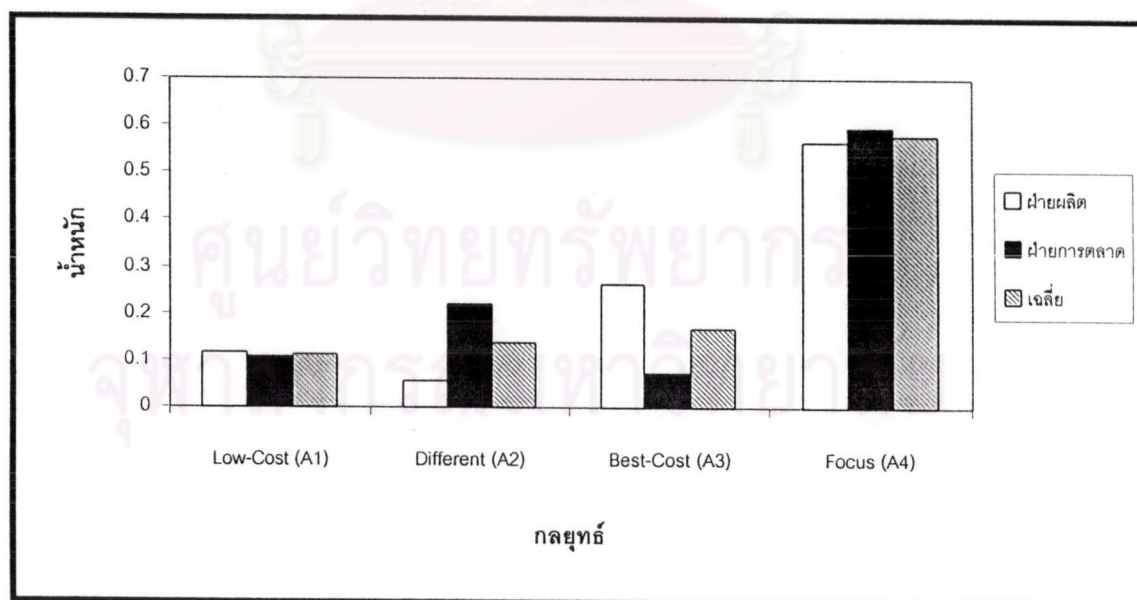
รูปที่ 4.11 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

11. คำน่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาด

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาด ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.12

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.118	0.108	0.113
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.222	0.1385
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.073	0.1675
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.597	0.581
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.05	

ตารางที่ 4.11 คำน่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อัตราการเติบโตของตลาด



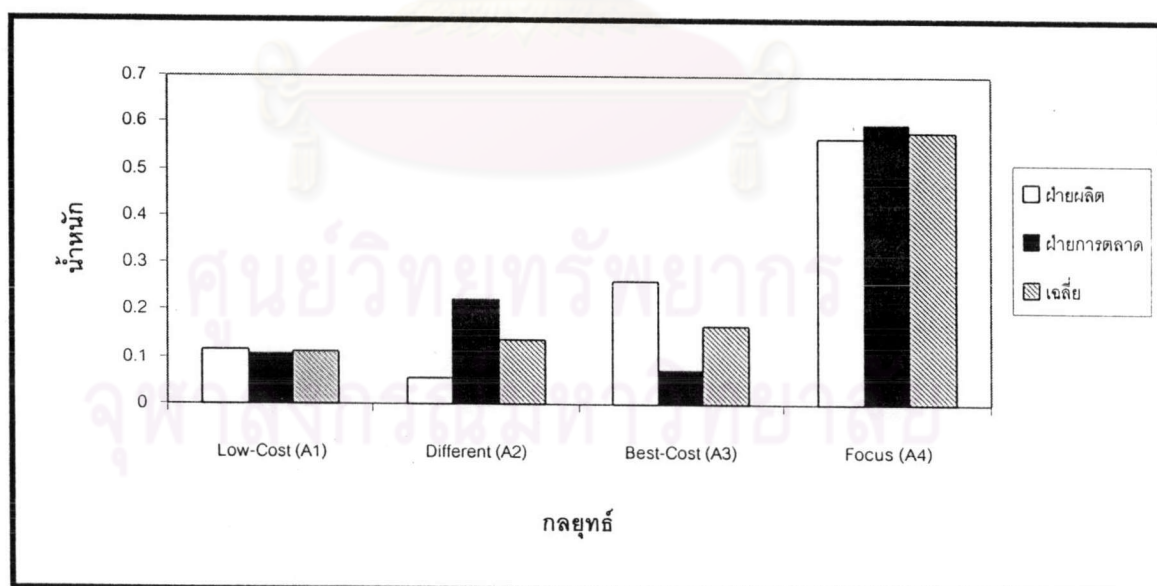
รูปที่ 4.12 คำน่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อัตราการเติบโตของตลาด

12. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.13

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.118	0.108	0.113
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.222	0.1385
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.073	0.1675
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.597	0.581
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.05	

ตารางที่ 4.12 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การช่วยเหลือจากภาครัฐ



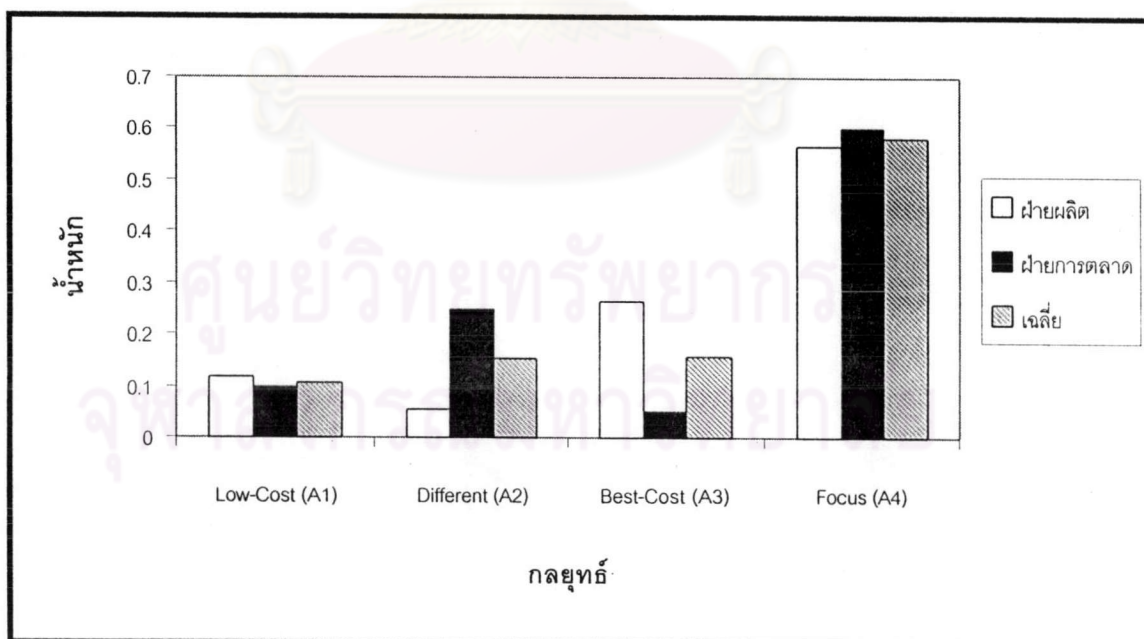
รูปที่ 4.13 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การช่วยเหลือจากภาครัฐ

13. คำนำน้าหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก Forward integration

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก Forward integration ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่งสำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.13 และรูปที่ 4.14

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.118	0.098	0.108
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.248	0.1515
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.052	0.157
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.601	0.583
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.09	

ตารางที่ 4.13 คำนำน้าหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ Forward integration

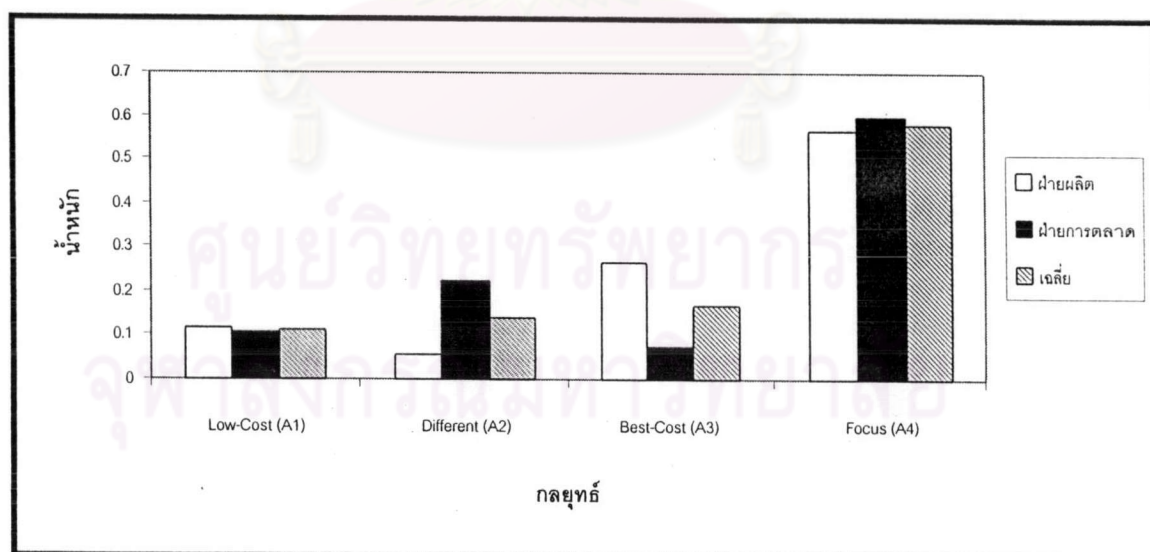


รูปที่ 4.14 คำนำน้าหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ Forward integration

14. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศ
 ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.15

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.118	0.108	0.113
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.222	0.1385
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.073	0.1675
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.597	0.581
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.05	

ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศ



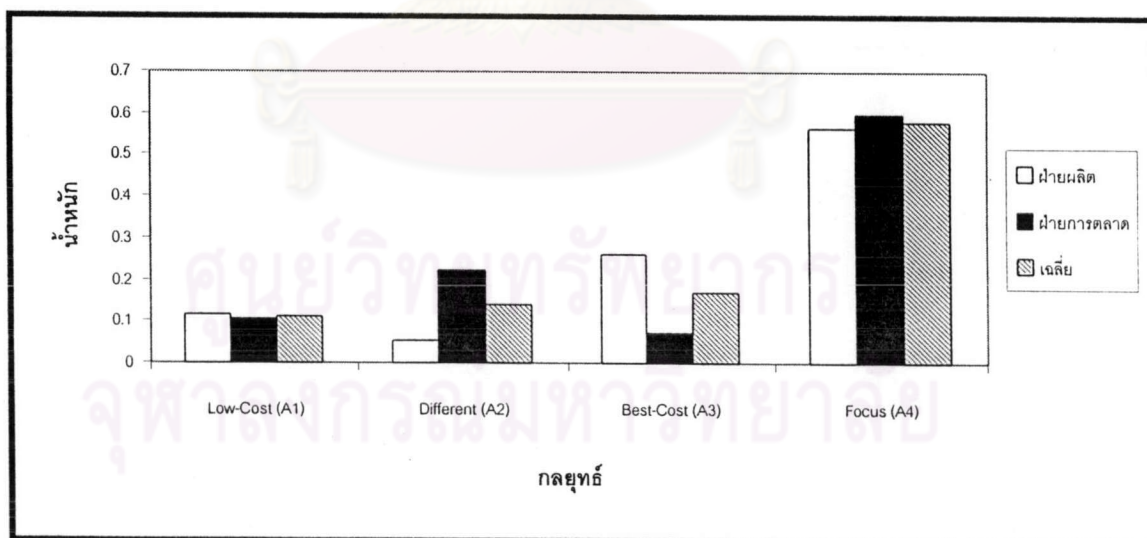
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศ

15. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากกระจกหน้าเข้า

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากกระจกหน้าเข้า ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.16

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.118	0.108	0.113
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.222	0.1385
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.073	0.1675
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.597	0.581
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.05	

ตารางที่ 4.15 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้กระจกหน้าเข้า



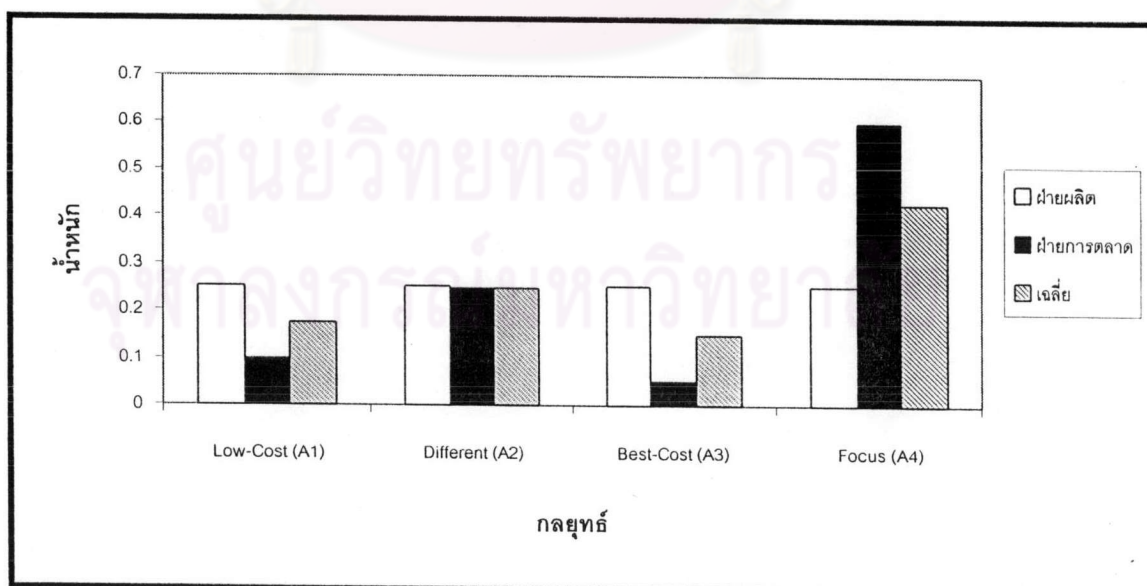
รูปที่ 4.16 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้กระจกหน้าเข้า

16. คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆเท่ากัน โดยมีเหตุผลว่าเงินทุนสูงสามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้เท่ากัน ไม่มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าสามารถช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.17

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.250	0.098	0.174
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.250	0.248	0.249
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.250	0.052	0.151
4. Focus Strategy (A4)	0.250	0.601	0.4255
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.09	

ตารางที่ 4.16 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เงินทุนสูง



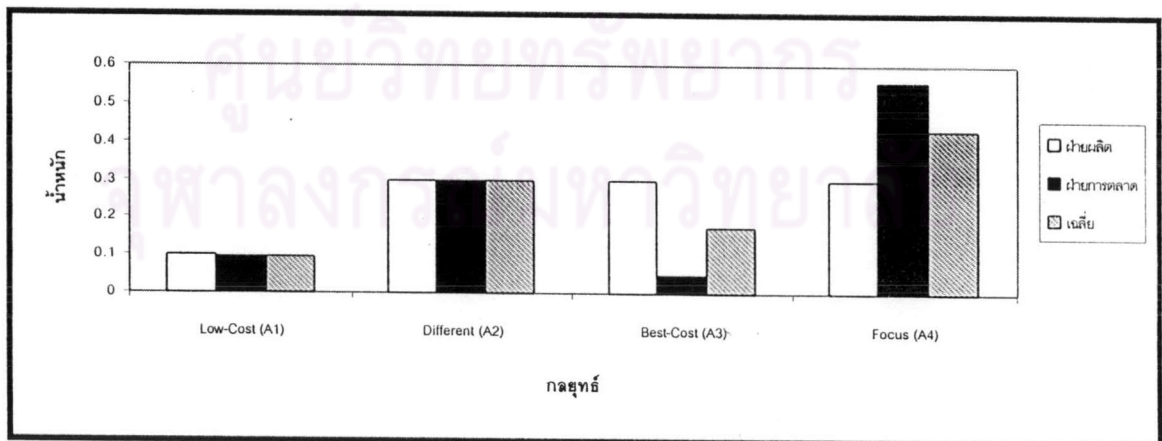
รูปที่ 4.17 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เงินทุนสูง

17. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้น้ำหนักความสำคัญของ Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy และ Focus Strategy เท่ากัน โดยมีเหตุผลว่า ในเรื่องการจัดส่ง กลยุทธ์ทั้งสามไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยจะพิจารณาตามกลุ่มลูกค้าว่าลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีความต้องการในเรื่องการจัดส่งสินค้าอย่างไร จึงตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.18

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.100	0.094	0.097
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.300	0.297	0.2985
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.300	0.050	0.175
4. Focus Strategy (A4)	0.300	0.560	0.43
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.08	

ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว



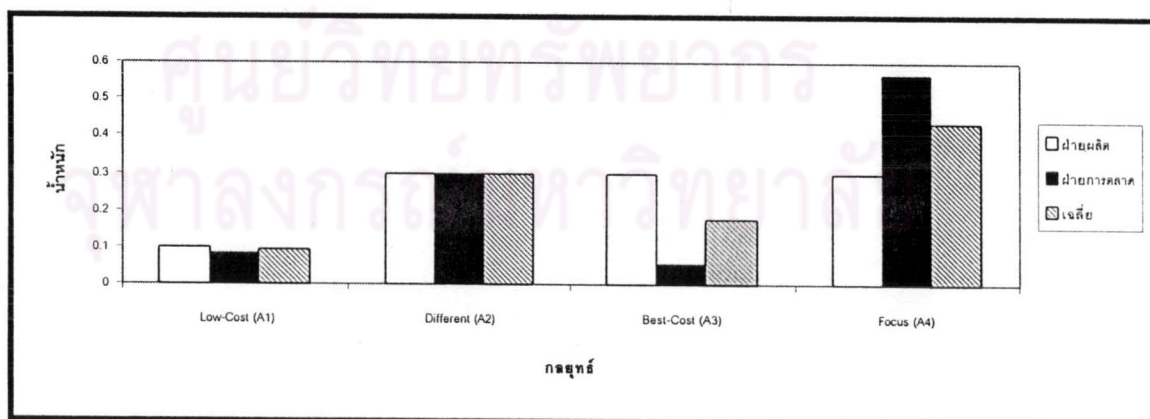
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

18. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้น้ำหนักความสำคัญของ Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy และ Focus Strategy เท่ากัน โดยมีเหตุผลว่า ในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายกลยุทธ์ทั้งสามไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า การกำหนดกลุ่มลูกค้าจะมีส่วนช่วยในการดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.19

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เจ็ลีย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.100	0.084	0.092
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.300	0.297	0.2985
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.300	0.055	0.1775
4. Focus Strategy (A4)	0.300	0.565	0.4325
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.05	

ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ



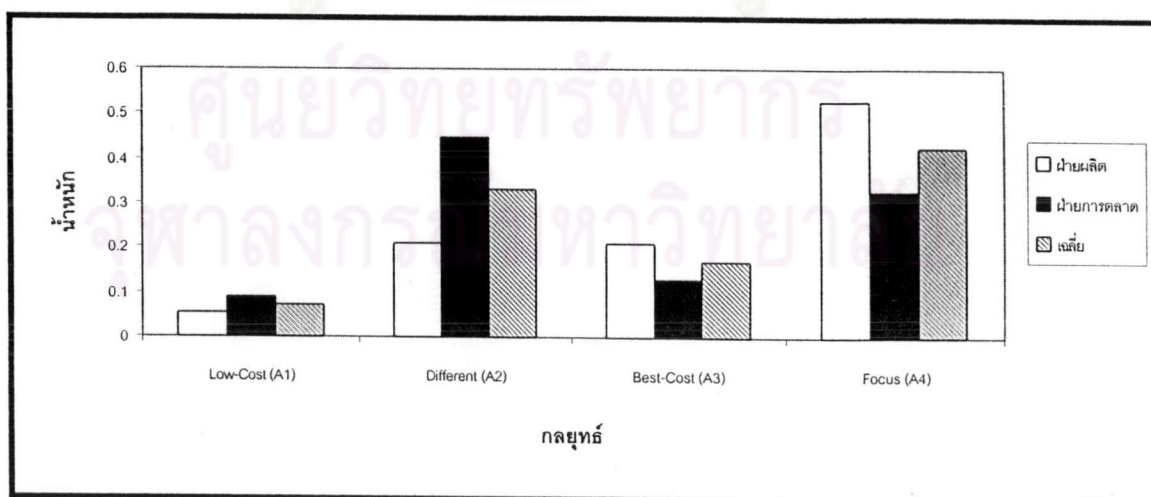
รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

19. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรจะกำหนดกลุ่มลูกค้า เพื่อสามารถผลิตสินค้าให้ตรงตามกลุ่มลูกค้า ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรจะมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายก่อน ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดจำหน่าย ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.20

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.052	0.091	0.0715
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.210	0.450	0.33
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.210	0.132	0.171
4. Focus Strategy (A4)	0.528	0.327	0.4275
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.05	

ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย



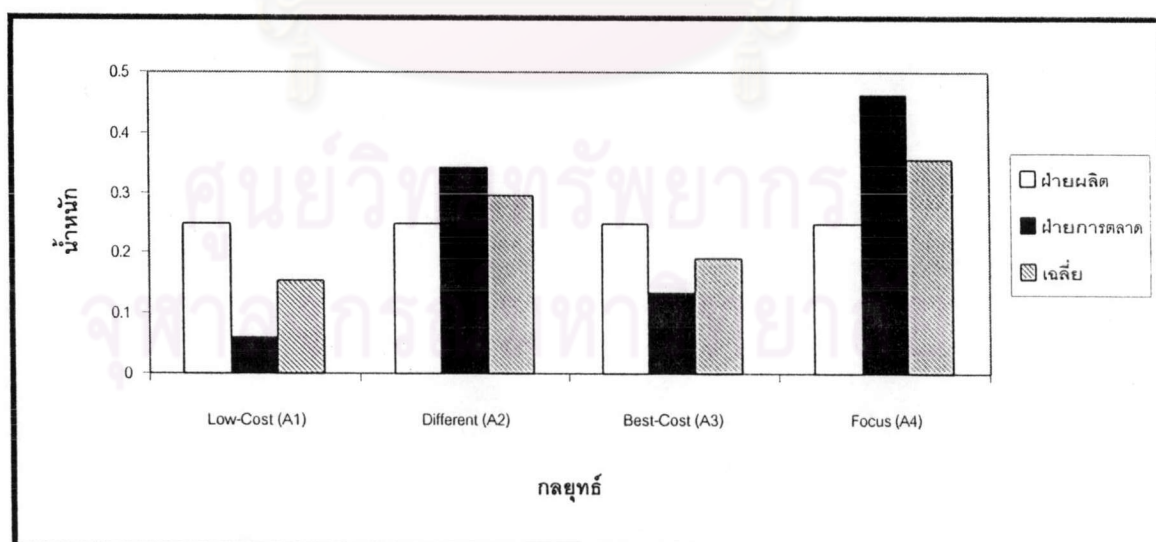
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย

20. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านปัญหาคุณภาพ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านปัญหาคุณภาพ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆเท่ากัน โดยมีเหตุผลว่าไม่ว่าจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม จะมีส่วนช่วยเรื่องการแก้ปัญหาคุณภาพได้ไม่ต่างกันมากนัก ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.21

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.250	0.061	0.1555
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.250	0.342	0.296
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.250	0.134	0.192
4. Focus Strategy (A4)	0.250	0.463	0.3565
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.05	

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัญหาคุณภาพ



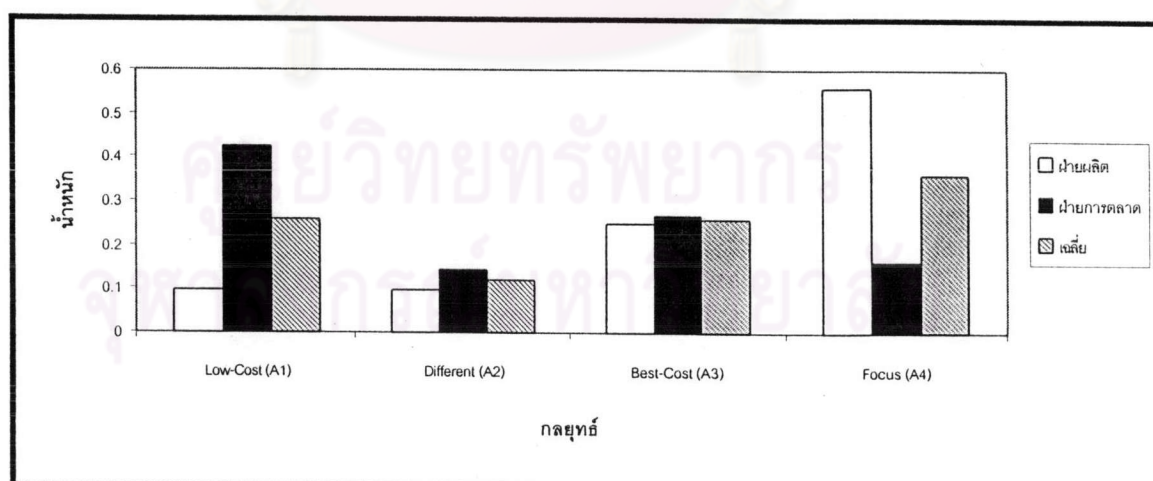
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัญหาคุณภาพ

21. คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนสูง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรที่จะจัดกลุ่มลูกค้า และพยายามลดต้นทุนให้เป็นที่ไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.22

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.095	0.425	0.26
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.095	0.144	0.1195
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.249	0.270	0.2595
4. Focus Strategy (A4)	0.560	0.161	0.3605
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.02	

ตารางที่ 4.21 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนสูง



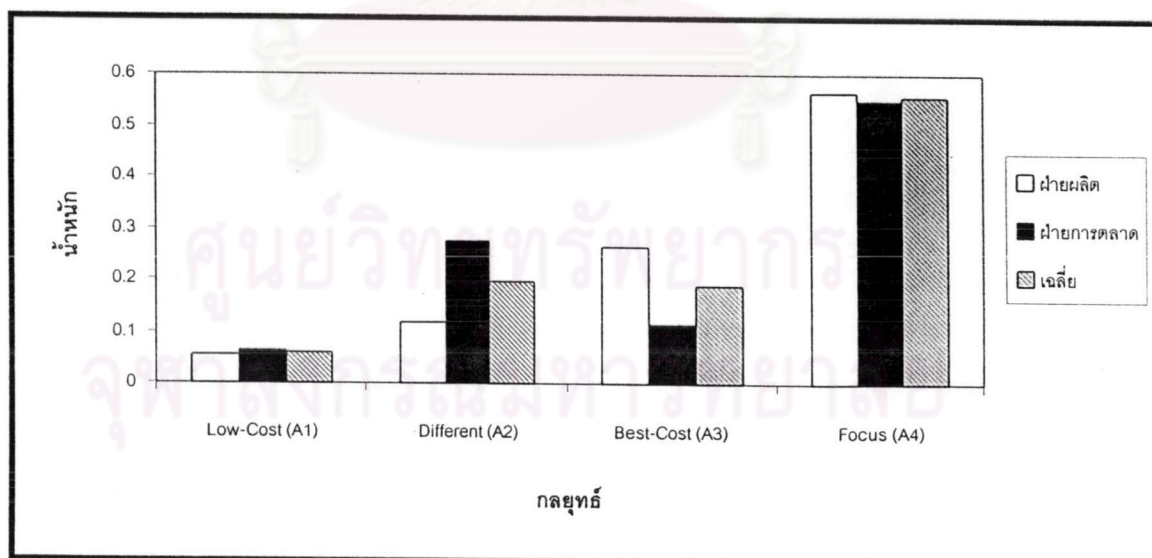
รูปที่ 4.22 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนสูง

22. คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.23

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Leadership Strategy (A1)	0.055	0.062	0.0585
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.118	0.275	0.1965
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.113	0.1875
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.549	0.557
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.08	

ตารางที่ 4.22 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพสูง



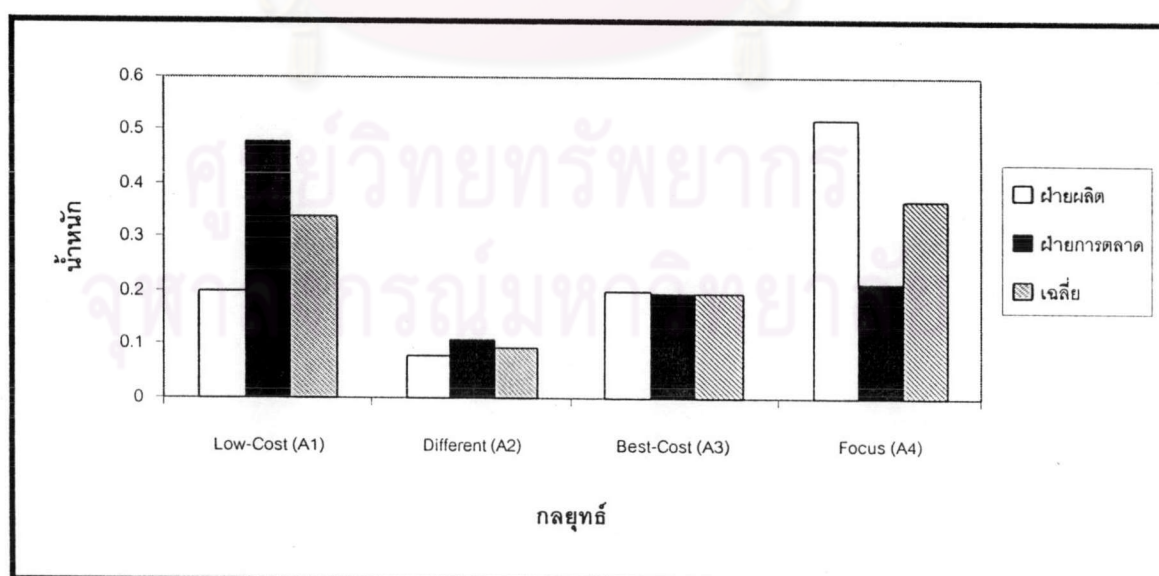
รูปที่ 4.23 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพสูง

23. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ควรที่จะจัดกลุ่มลูกค้า และพยายามลดต้นทุนให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้ลดต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.24

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.480	0.34
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.078	0.108	0.093
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.196	0.198
4. Focus Strategy (A4)	0.522	0.216	0.369
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.01	

ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ



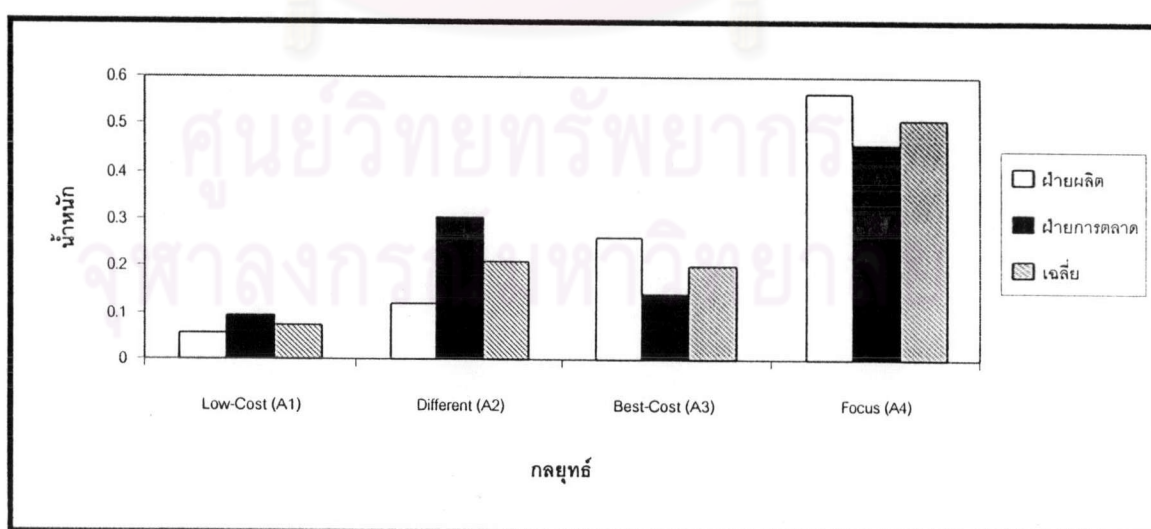
รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ

24. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.24 และรูปที่ 4.25

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.055	0.093	0.074
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.118	0.305	0.2115
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.143	0.2025
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.459	0.512
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.03	

ตารางที่ 4.24 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ



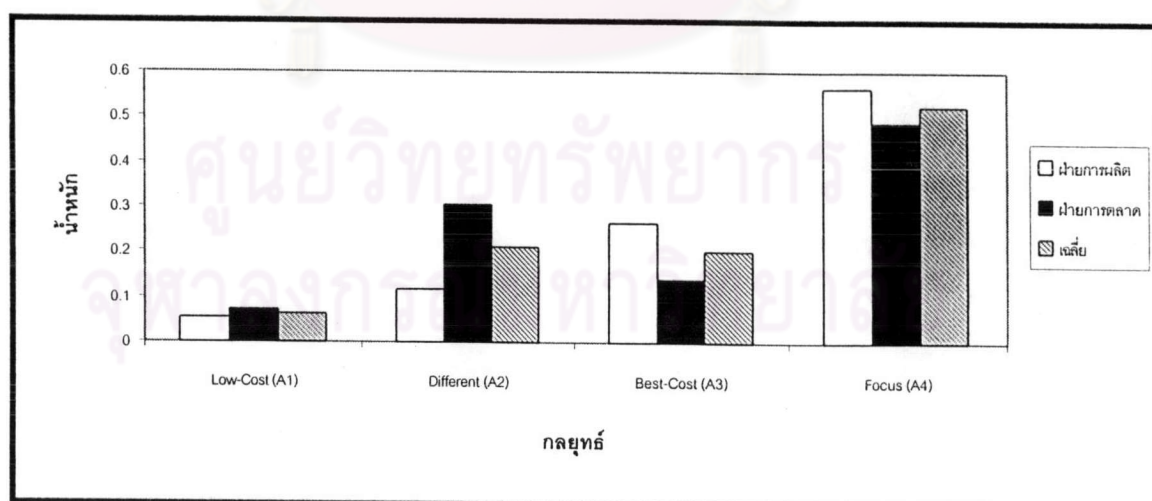
รูปที่ 4.25 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

25. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.26

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.055	0.071	0.063
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.118	0.303	0.2105
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.262	0.139	0.2005
4. Focus Strategy (A4)	0.565	0.487	0.526
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.04	

ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย



รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

จากตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.25 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการทั้ง 2 ท่านได้ตั้ง
ตารางที่ 4.26

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายผลิตให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายการตลาด ให้น้ำหนักสูงสุด
1. ปัจจัยหลัก	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	วิสัยทัศน์ และภารกิจ	วิสัยทัศน์
3. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส	อัตราการเติบโตของตลาด และ Forward integration	อัตราการเติบโตของตลาด
4. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	การแข่งขันจากคู่แข่งในประเทศ	การแข่งขันจากคู่แข่งในประเทศ
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประ สิทธิภาพ	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประ สิทธิภาพ
6. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย	ปัญหาคุณภาพ
7. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ทุกปัจจัยสำคัญเท่ากัน	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประ สิทธิภาพ
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Best-Cost	Focus
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ	Best-Cost	Focus
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์	Focus	Focus
11. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาด	Focus	Focus
12. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ	Focus	Focus
13. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก Forward integration	Focus	Focus
14. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศ	Focus	Focus
15. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากกระแสเงินเข้า	Focus	Focus
16. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Focus
17. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว	Different, Best-Cost, Focus น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Focus
18. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	Different, Best-Cost, Focus น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Focus
19. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย	Focus	Different
20. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านปัญหาคุณภาพ	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Focus
21. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนสูง	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Low-Cost
22. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูง	Focus	Focus
23. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ	Focus	Low-Cost
24. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	Focus	Focus
25. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย	Focus	Focus

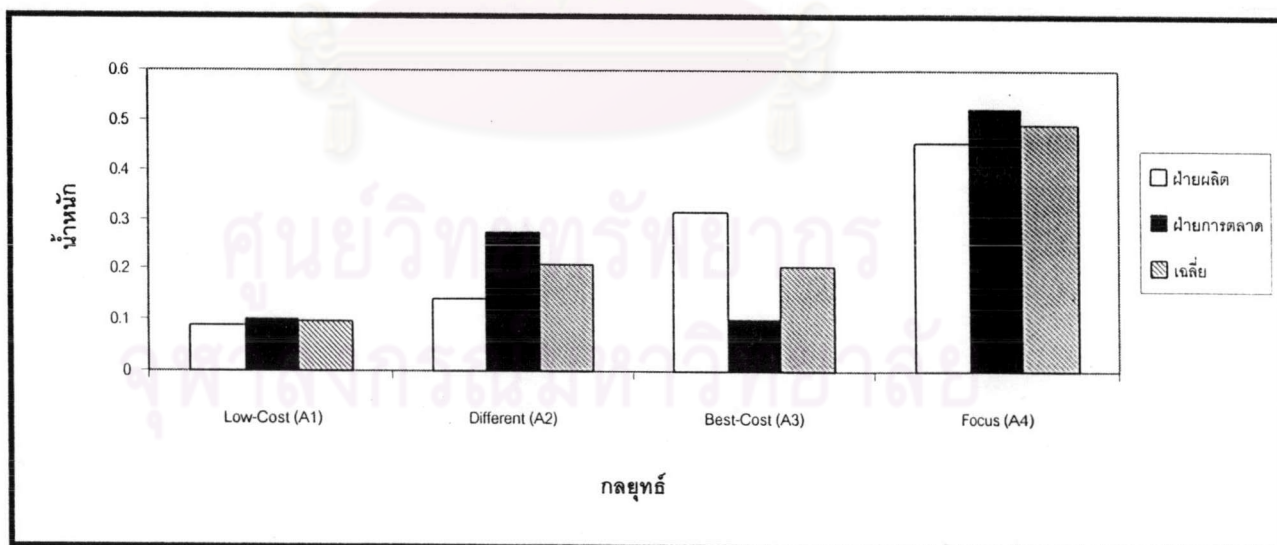
ตารางที่ 4.26 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาด

26. คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับสอง และ Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับสาม สำหรับผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focus Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับสอง และ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับสาม ดังตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.27

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	ผลิต	ตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.090	0.102	0.096
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.142	0.274	0.208
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.314	0.100	0.207
4. Focus Strategy (A4)	0.455	0.524	0.4895

ตารางที่ 4.27 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา



รูปที่ 4.27 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

หลังจากผู้ตัดสินใจได้เลือกกลยุทธ์ Focus Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการดำเนินธุรกิจระยะจก ดังนั้นกลยุทธ์การผลิตระยะจก 2 มิลลิเมตรควรจะสอดคล้องกับแนวทางของกลยุทธ์ Focus Strategy และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย โดยกลยุทธ์การผลิตระยะจก 2 มิลลิเมตรที่ได้เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัยพิจารณา แสดงดังตารางที่ 4.28

กลยุทธ์	กลยุทธ์การผลิตระยะจก 2 มิลลิเมตรที่เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัย	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กร
1	กำหนดประเภทของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ผลิตต่อเนื่อง จะมุ่งเน้นด้านคุณภาพ <ul style="list-style-type: none"> - การล้างทำความสะอาดระยะจก 100% - การควบคุมคุณภาพในโรงงาน โดยควบคุมกระบวนการผลิตและการตรวจสอบให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า - การควบคุมคุณภาพที่ผู้รับจ้างช่วง โดยตรวจสอบคุณภาพระยะจกและการบรรจุก่อนจัดส่งมาที่บริษัท - ตัวแทนจำหน่าย จะมุ่งเน้นด้านต้นทุน <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ต้องล้างกระจกก่อนจัดจำหน่าย - ลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ การลดวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในการบรรจุหีบห่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายเพิ่มขึ้น - จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าลดลง - มูลค่าของความเสียหายของผลิตภัณฑ์ลดลง
2	การควบคุมคลังสินค้า โดยใช้หลัก First-In First-Out <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโปรแกรมเพื่อช่วยในการจัดเตรียมระยะจกโดยการจัดส่งให้จัดลำดับตามวันที่ผลิต - ดำเนินการหมุนเวียนสินค้า ให้นำสินค้าที่ผลิตก่อนอยู่ด้านนอกเพื่อความสะดวกในการจัดเตรียมสินค้า - ศึกษาเรื่อง Plant layout ในการพิจารณาถึงพื้นที่จัดเก็บกระจก 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าลดลง - มูลค่าของความเสียหายของผลิตภัณฑ์ลดลง
3	การติดตั้งเครื่องตรวจสอบระยะจกอัตโนมัติ <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ - ศึกษาจากโรงงานอื่นๆ ที่ได้มีการติดตั้งแล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าลดลง - มูลค่าของความเสียหายของผลิตภัณฑ์ลดลง
4	การปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องล้างกระจกในสายการผลิตให้สามารถล้างกระจก 2 มิลลิเมตรได้ <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องล้าง - ทดลองล้างกระจก 2 มิลลิเมตรเพื่อหาข้อมูลในการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายเพิ่มขึ้น
5	การลดของเสียระหว่างการผลิต <ul style="list-style-type: none"> - การลดของเสียบริเวณขอบกระจก - การลดของเสียเนื่องจากเม็ดตำหนิในเนื้อกระจก - การลดของเสียจากการคุณภาพการตัดไม่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - Production Yield เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การผลิตระยะจก 2 มิลลิเมตร

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ บทต่อไปจะเป็นการสรุปการ
วิจัยและข้อเสนอแนะ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย