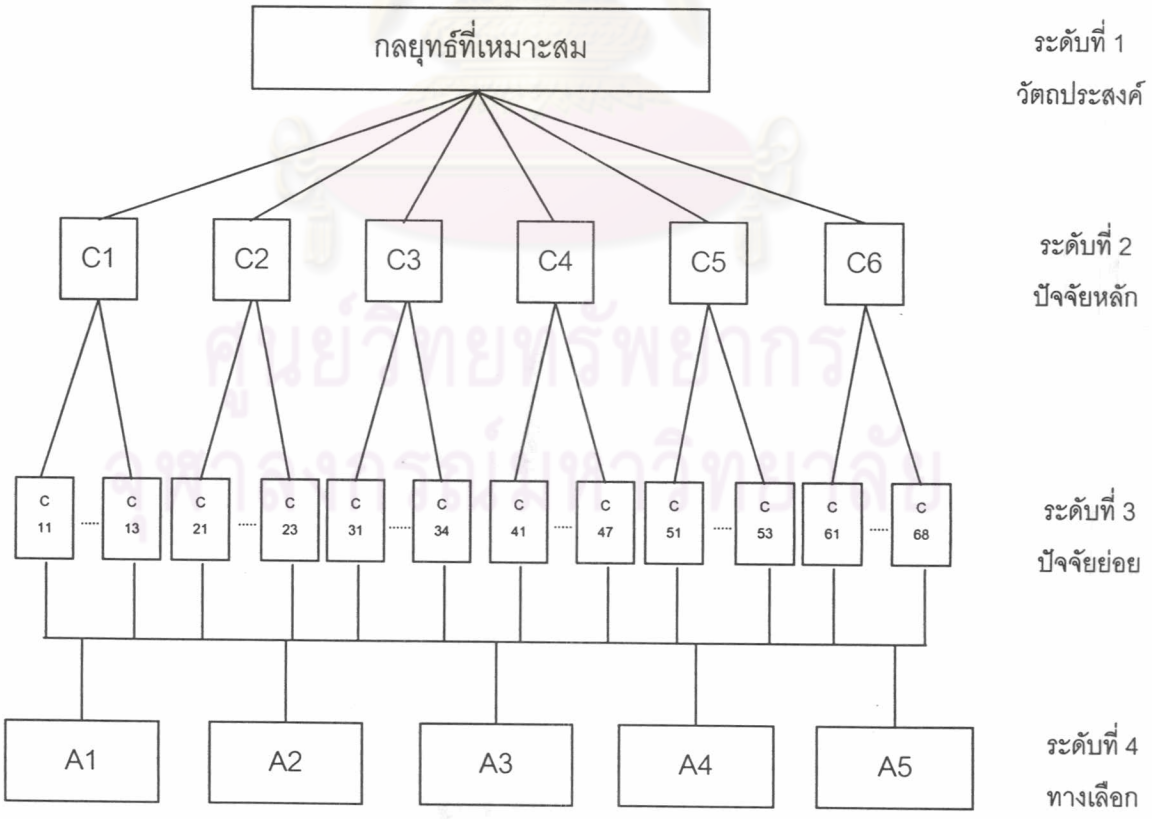
บทที่ 4

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถ
แสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย

C2 ความเหมาะสมกับโอกาส

C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค

C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง

C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

   C11 วิสัยทัศน์

   C12 ภารกิจหลัก

   C13 วัตถุประสงค์ระยะยาว

2. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

   C21 อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

   C22 การสร้างพันธมิตรทางการค้า

   C23 การเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

3. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

   C31 การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

   C32 ภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง

   C33 เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

   C34 การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรป

4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

   C41 เงินทุนสูง

   C42 มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน

   C43 มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

   C44 มีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุด

เมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

C45 มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์

C46 มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

C47 มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C51 คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

C52 จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

C53 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

6. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

C62 ต้นทุนต่ำ

C63 บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า

C64 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

C65 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

C66 การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

C67 การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา

C68 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy

A2 Broad Differentiation Strategy

A3 Best-Cost Provider Strategy

A4 Focused Low-Cost Strategy

A5 Focused Differentiation Strategy

4.2 ที่มาของข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ จากการพิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ ผู้จัดการฝ่ายขายต่างประเทศ ผู้จัดการฝ่าย Supply chain

ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคและวิจัย ผู้จัดการฝ่ายบริการเทคนิคและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้จัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ได้พิจารณาเลือก กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผล คือ ผู้จัดการฝ่ายทั้งสองท่านเป็นตัวแทนของกรรมการผู้จัดการในการบริหารงานภายในองค์กร โดยผู้จัดการฝ่ายผลิตรับผิดชอบงานในโรงงานผลิตทั้งหมด ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบงานในด้านการตลาดและการขายทั้งหมด และทั้ง 2 ท่านเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมขององค์กรที่ศึกษาวิจัย กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตรับผิดชอบเรื่องการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนและปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะทำหน้าที่ช่วยตัดสินใจเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ผู้จัดการทั้งสองท่านเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกเป็นอย่างดี นอกจากนี้เพื่อให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในภาพรวมมากขึ้น ทางผู้ทำการวิจัยจึงเลือกกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจร่วมอีกหนึ่งท่าน นอกจากนี้ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านจะได้รับแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้ทำการวิจัย

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้จัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและแม่นยำได้นำคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของปัจจัยและสรุปทางเลือกที่เหมาะสมจากการให้ความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านโดยค่าน้ำหนักของปัจจัยหรือทางเลือกใดที่มีค่ามากที่สุดหมายถึงปัจจัยนั้นสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ โปรแกรม Expert Choice ช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจ และช่วยวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่างๆ เมื่อค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละปัจจัย ซึ่งจากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Expert Choice ได้ผลลัพธ์ดังนี้

1. ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้ความเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆ ผู้ตัดสินใจแต่ละท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน * ดังตารางที่ 4.1

	ผู้ตัดสินใจ			
ปัจจัยหลัก	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.469	0.462	0.540	0.490
2. ความเหมาะสมกับโอกาส (C2)	0.115	0.141	0.082	0.113
3. ความเหมาะสมกับอุปสรรค (C3)	0.037	0.149	0.119	0.102
4. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C4)	0.115	0.044	0.069	0.076
5. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C5)	0.042	0.058	0.067	0.056
6.ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.223	0.146	0.123	0.164
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง **	0.07	0.08	0.08	

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

2. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการให้วิสัยทัศน์มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิตให้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลัก และอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ แสดงไว้ในภาคผนวก ง

** อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency ratio) ที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.1

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.818	0.467	0.474	0.586
2. ภารกิจ (C12)	0.091	0.067	0.053	0.070
3. วัตถุประสงค์ (C13)	0.091	0.467	0.474	0.344
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.08	0.08	

ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

3. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตให้อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศและการเป็นผู้นำตลาดเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทยมีความสำคัญอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆ ผู้ตัดสินใจแต่ละท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.3

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1.อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศ (C21)	0.799	0.714	0.467	0.660
2. การสร้างพันธมิตรทางการค้า (C22)	0.096	0.143	0.067	0.102
3.การเป็นผู้นำตลาดเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย (C23)	0.105	0.143	0.467	0.238
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.0	0.0	

ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

4. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการให้การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำมีความสำคัญอันดับหนึ่งและการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรปมีความสำคัญอันดับสอง ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ และการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรปมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.4

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ (C31)	0.613	0.080	0.318	0.337
2. ภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง (C32)	0.117	0.088	0.045	0.083
3.เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ (C33)	0.125	0.437	0.318	0.293
4.การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรป (C34)	0.145	0.395	0.318	0.286
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.0	0.0	

ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

5. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ปัจจัยการมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอันดับหนึ่ง และปัจจัยด้านการมีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วมีความสำคัญอันดับสอง ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ปัจจัยการมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอันดับหนึ่ง และให้ปัจจัยการมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชียมีความสำคัญอันดับสอง โดยมีเหตุผลว่าตลาดในแถบเอเชียเป็นตลาดหลักที่องค์กรส่งออก

เม็ดพลาสติกเข้าไปจำหน่าย สำหรับปัจจัยอื่นๆ ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.5

	ผู้ตัดสินใจ			
ปัจจัยหลัก	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. เงินทุนสูง (C41)	0.027	0.026	0.032	0.028
2.มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน (C42)	0.053	0.106	0.066	0.075
3.มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย (C43)	0.130	0.068	0.268	0.155
4.มีกำลังการผลิตสูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย (C44)	0.079	0.095	0.055	0.076
5.มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ (C45)	0.113	0.100	0.050	0.088
6. มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว (C46)	0.280	0.214	0.254	0.249
7.มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (C47)	0.318	0.390	0.275	0.328
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.08	0.08	

ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

6. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ปัจจัยการมีต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางมีความสำคัญอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลคือปัจจัยเรื่องการมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางถือว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดเพราะสินค้าขององค์กรเป็นส่วนใหญ่เป็น Commodity product ไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเรื่องการบริหารต้นทุนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการให้ปัจจัยการมีคุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรปมีความสำคัญอันดับหนึ่งโดยมีเหตุผลคือในประเด็นต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ Commodity product นั้นเห็นด้วยแต่หากปัจจุบันมีปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขอยู่ 2 ประเด็นคือคุณภาพกับต้นทุนกรรมการผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องคุณภาพเป็นอันดับแรก ซึ่งผลการตัดสินใจในปัจจัยอื่นๆ แสดงดังตารางที่ 4.6

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1.คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป (C51)	0.701	0.111	0.111	0.308
2.จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป (C52)	0.193	0.111	0.111	0.138
3.ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง (C53)	0.106	0.778	0.778	0.554
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.01	0.0	0.0	

ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

7. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่ากรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ปัจจัยเรื่องคุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอมีความสำคัญอันดับหนึ่งและปัจจัยเรื่องต้นทุนต่ำมีความสำคัญอันดับสอง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ปัจจัยเรื่องต้นทุนต่ำมีความสำคัญอันดับหนึ่งและปัจจัยเรื่องคุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอมีความสำคัญอันดับสอง โดยมีเหตุผลคือสภาพการแข่งขันในตลาดปัจจุบันเรื่องราคาขายเป็นประเด็นที่ลูกค้าพิจารณาเป็นอันดับแรกดังนั้นองค์กรต้องเน้นที่การบริหารต้นทุนเพื่อให้สามารถได้เปรียบในด้านการกำหนดราคาขายและให้ได้กำไรสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผลการตัดสินใจในปัจจัยอื่นๆ แสดงดังตารางที่ 4.7

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1.คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ (C61)	0.330	0.278	0.338	0.315
2.ต้นทุนต่ำ (C62)	0.253	0.280	0.283	0.272
3.บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า (C63)	0.020	0.022	0.025	0.022
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (C64)	0.051	0.033	0.039	0.041
5.ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (C65)	0.057	0.082	0.069	0.069
6.การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ (C66)	0.084	0.075	0.095	0.085
7. การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา (C67)	0.053	0.085	0.073	0.070
8.ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร (C68)	0.152	0.144	0.079	0.125
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.08	0.07	

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

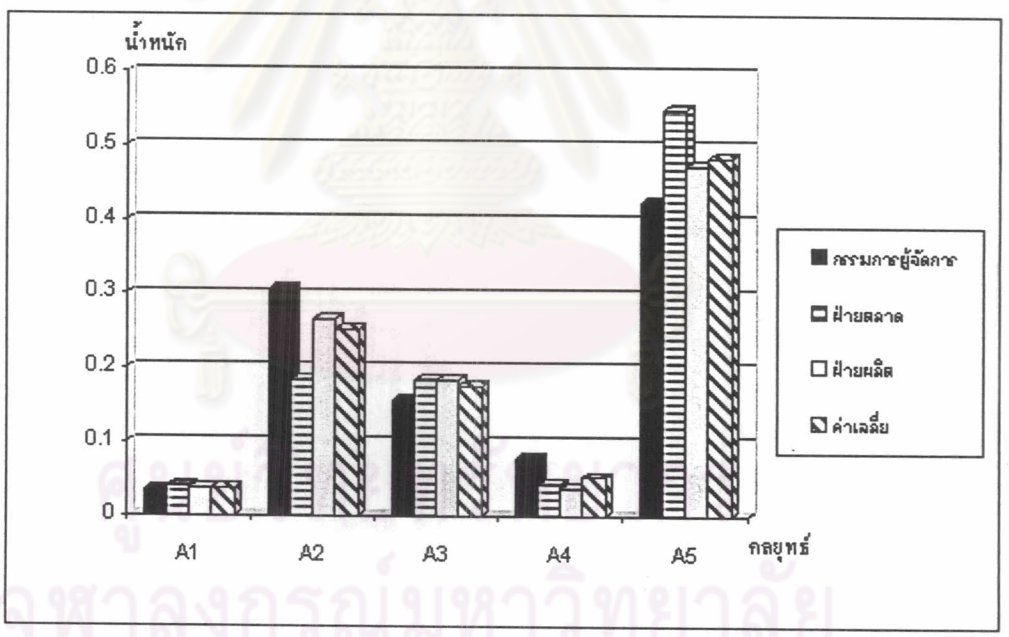
8. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิตเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลที่สอดคล้องกันคือการจะเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแบบบูรณาการที่เน้นการสร้างความแตกต่างนั้นจะต้องเน้นที่การสร้างความแตกต่างทั้งด้านสินค้าและบริการและต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มเป้าหมายขององค์กรโดยต้องพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินการภายในขององค์กรเป็นหลักด้วย* ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.2

* ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ และอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง ภายใต้วิสัยทัศน์ โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด แสดงไว้ในภาคผนวก จ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.034	0.040	0.037	0.037
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.306	0.184	0.266	0.252
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.157	0.184	0.184	0.175
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.077	0.042	0.038	0.052
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.425	0.550	0.474	0.483
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.09	0.07	

ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์



รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

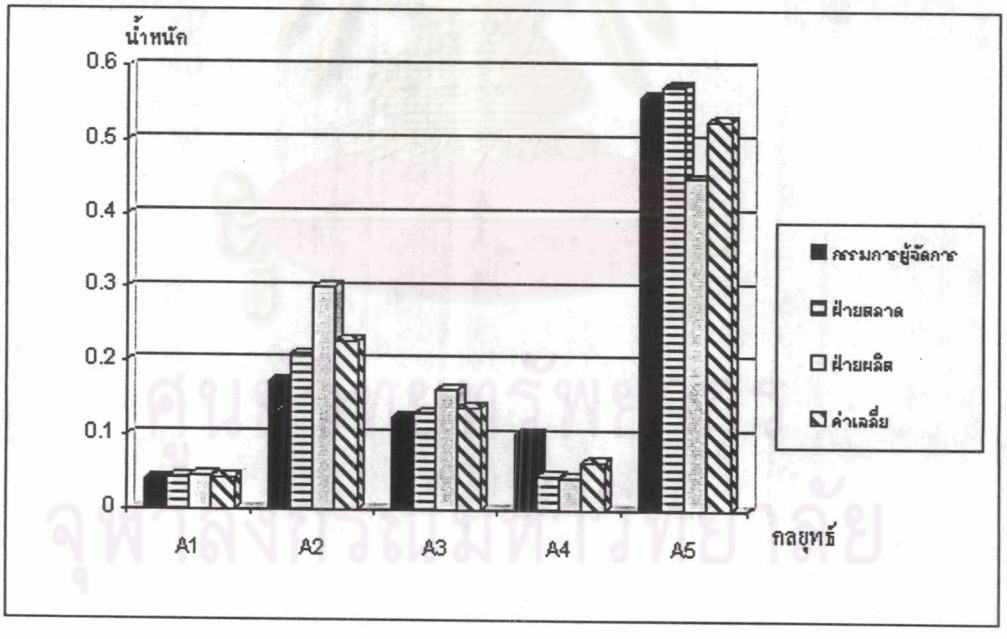
9. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยมีเหตุผลว่าการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจนั้นมีความจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องของความสอดคล้องกับวิสัย

ทัศน์ไปควบคู่กันเพราะองค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ต้องมาจากการกำหนดภารกิจในการบรรลุให้ชัดเจน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.3

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.040	0.043	0.045	0.043
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.173	0.210	0.301	0.228
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.125	0.129	0.163	0.139
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.103	0.044	0.042	0.063
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.560	0.574	0.450	0.528
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.05	0.09	0.06	

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ



รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ

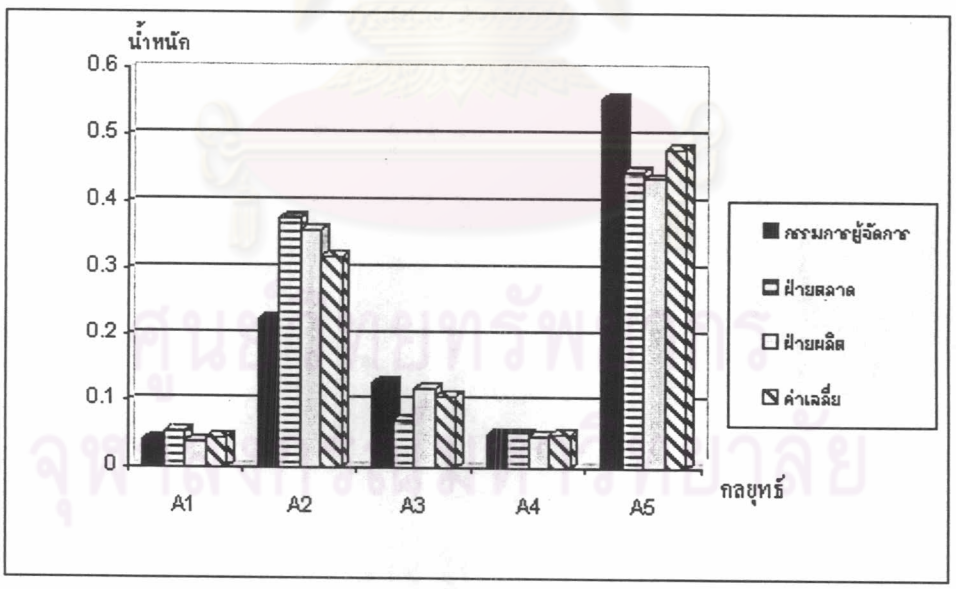
10. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยมีเหตุผลว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการเป็นผู้นำทางด้านการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกใน

แถบเอเชียได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องเน้นที่การเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งโดยการเลือกลูกค้าเฉพาะกลุ่มเป้าหมายขององค์กร สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.4

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.042	0.053	0.039	0.045
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.225	0.377	0.358	0.320
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.128	0.072	0.120	0.107
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.051	0.052	0.047	0.050
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.555	0.446	0.436	0.479
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.05	0.02	0.07	

ตารางที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์



รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

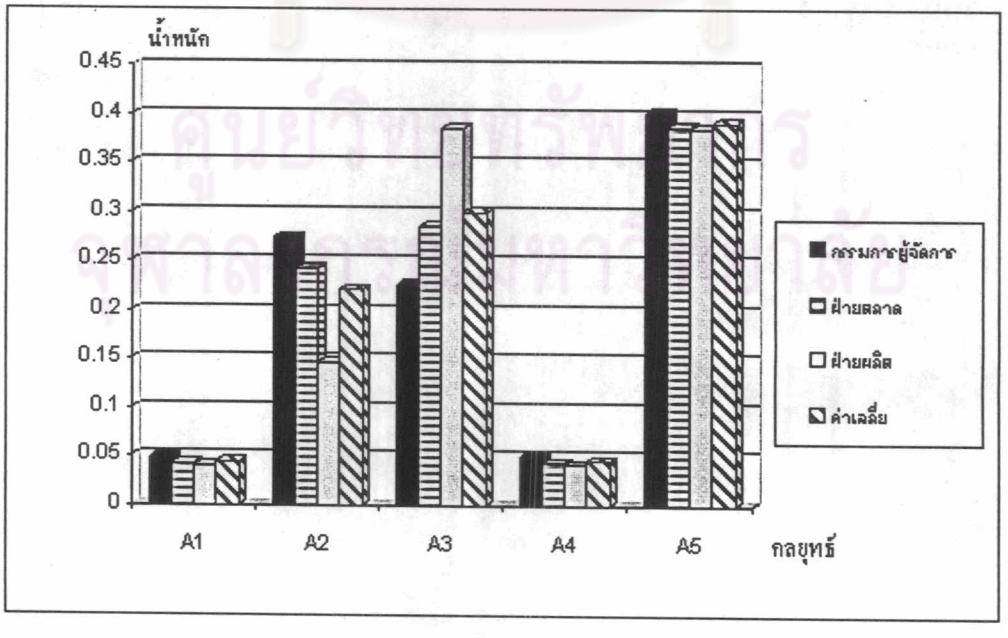
11. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation

Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือในภาวะที่อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศมีแนวโน้มที่สูงขึ้นในขณะที่ภาวะการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นกันองค์กรที่จะสามารถสร้างผลกำไรอยู่ได้อย่างยั่งยืนต้องมีการดำเนินงานที่แตกต่างจากคู่แข่งและมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น เพราะทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.5

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.049	0.042	0.040	0.044
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.274	0.243	0.146	0.221
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.226	0.285	0.386	0.299
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.050	0.043	0.041	0.045
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.402	0.387	0.386	0.392
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.06	0.03	0.08	

ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศ



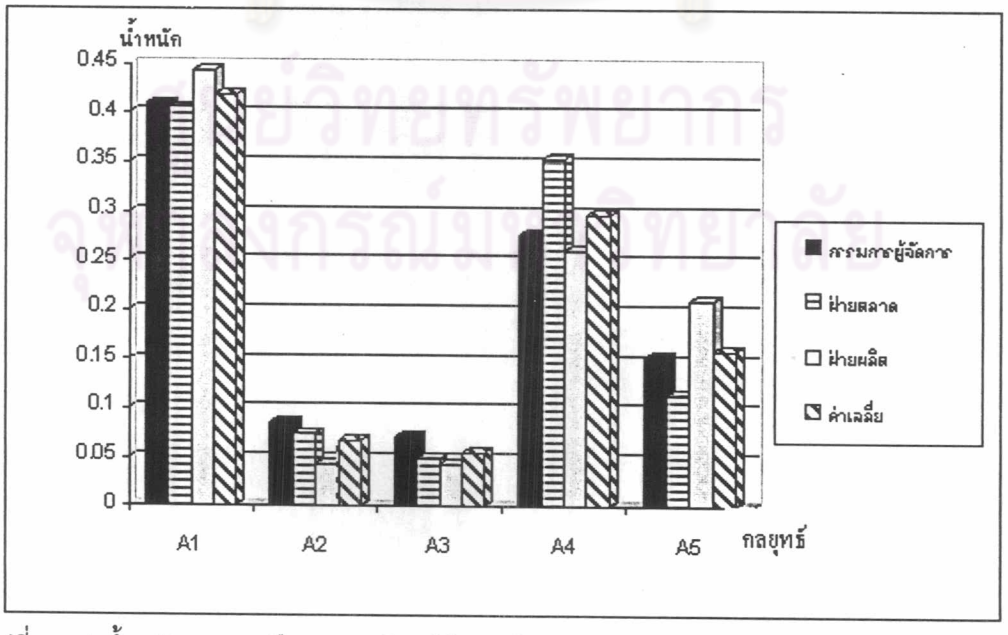
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

12. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการสร้างพันธมิตรทางการค้า</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการสร้างพันธมิตรทางการค้าผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือหากองค์กรเน้นที่จะทำการสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศองค์กรต้องเน้นที่การบริหารต้นทุนโดยรวมให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้เนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูงในการไปร่วมลงทุนกับผู้ผลิตในต่างประเทศ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.6

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.410	0.406	0.443	0.420
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.087	0.075	0.043	0.068
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.072	0.049	0.043	0.055
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.278	0.355	0.261	0.298
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.153	0.115	0.210	0.159
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.06	0.07	

ตารางที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การสร้างพันธมิตรทางการค้า



รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การสร้างพันธมิตรทางการค้า

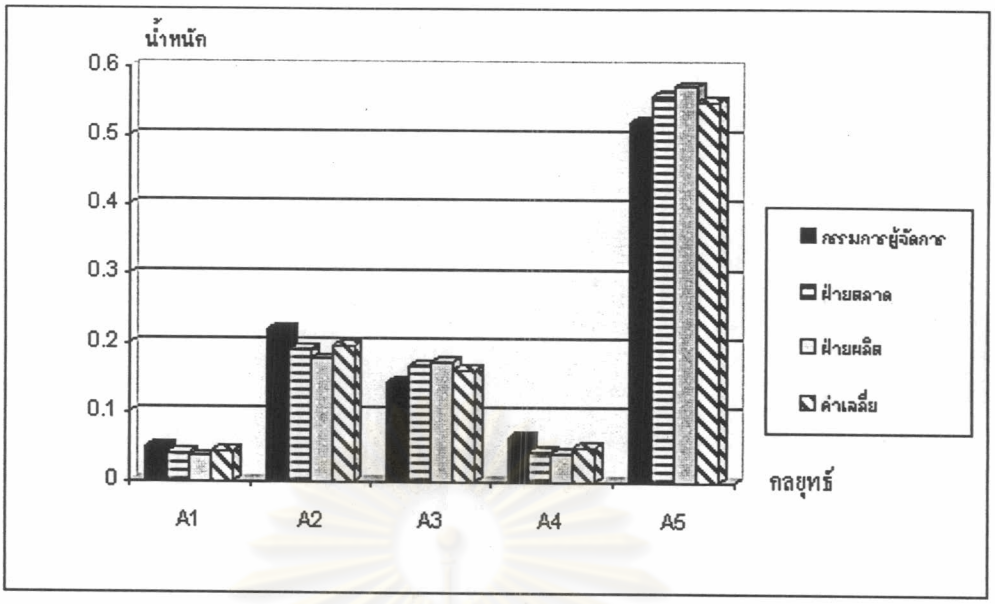
13. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการเป็นผู้นำการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทยผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือ การที่จะเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทยเป็นรายแรกได้นั้นองค์กรต้องมีการดำเนินการที่แตกต่างจากคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการโดยเฉพาะสินค้าพิเศษนั้นต้องเจาะลูกค้าเฉพาะกลุ่ม สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.13 และรูปที่ 4.7

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.051	0.040	0.037	0.043
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.220	0.190	0.177	0.196
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.143	0.167	0.173	0.161
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.064	0.043	0.042	0.050
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.522	0.560	0.572	0.551
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.07	0.09	

ตารางที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์การเป็นผู้นำการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสการเป็นผู้นำการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

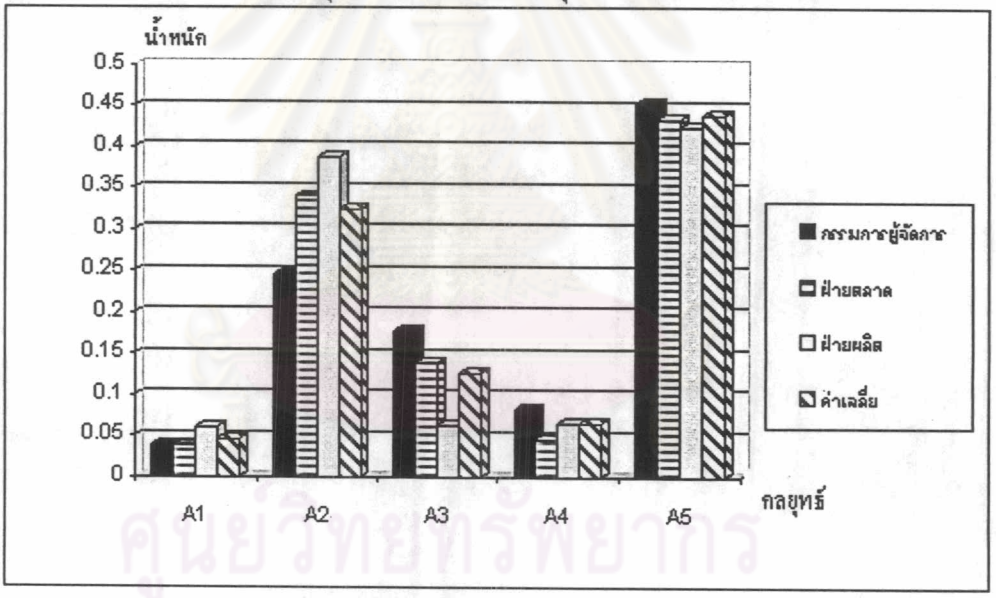
14. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศองค์กรที่จะสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต้องมีการดำเนินการที่แตกต่างจากคู่แข่งขันทั้งในด้านสินค้าและบริการ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.8

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.039	0.040	0.061	0.047
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.246	0.340	0.387	0.324
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.178	0.139	0.063	0.127
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.083	0.046	0.065	0.065
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.454	0.434	0.425	0.438
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.0	

ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ



รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

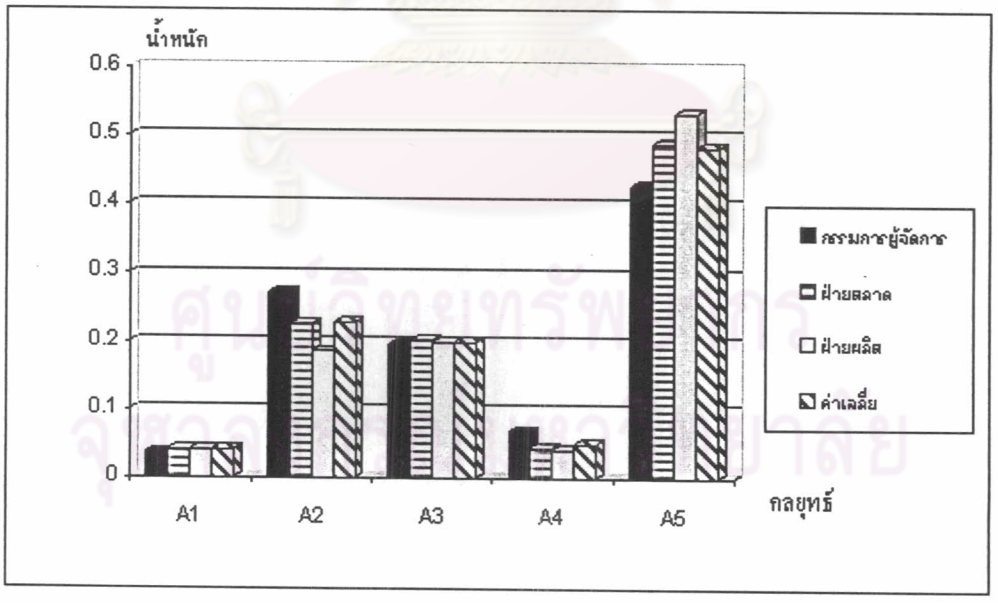
15. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลงผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือในด้านอุปสรรคจากภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลงทำให้ผู้ผลิตต่างประเทศโดยเฉพาะในแถบตะวันออกกลางส่งเม็ดพลาสติกเข้ามาขายในประเทศมากขึ้นซึ่งมีราคาถูกกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตในประเทศดังนั้นองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ด้วยกลยุทธ์การลด

ต้นทุนเพราะไม่สามารถลดต้นทุนให้ต่ำกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งแถบตะวันออกกลางได้ดังนั้นต้องใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการในการแข่งขัน สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.9

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.037	0.041	0.042	0.040
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.272	0.225	0.186	0.228
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.196	0.201	0.198	0.198
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.069	0.043	0.041	0.051
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.426	0.489	0.533	0.483
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.05	0.07	

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง



รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง

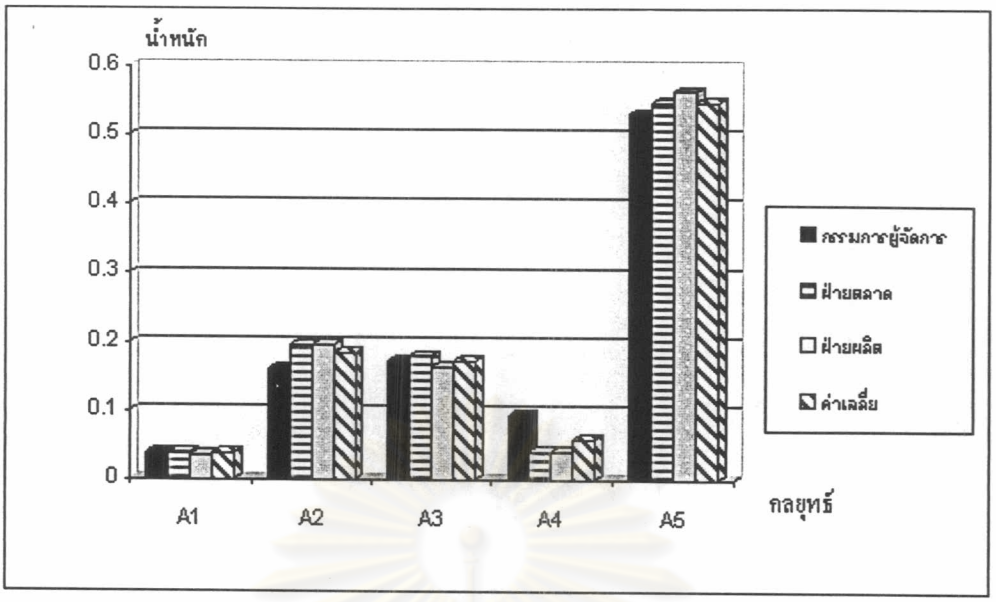
16. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือ องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ด้วยกลยุทธ์การลดต้นทุนเพราะไม่สามารถลดต้นทุนให้ต่ำกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งแถบตะวันออกกลางได้ ดังนั้นต้องใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการในการแข่งขัน สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.10

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.039	0.039	0.036	0.038
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.161	0.196	0.196	0.184
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.173	0.180	0.164	0.172
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.095	0.040	0.041	0.059
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.531	0.546	0.563	0.547
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.09	0.07	

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

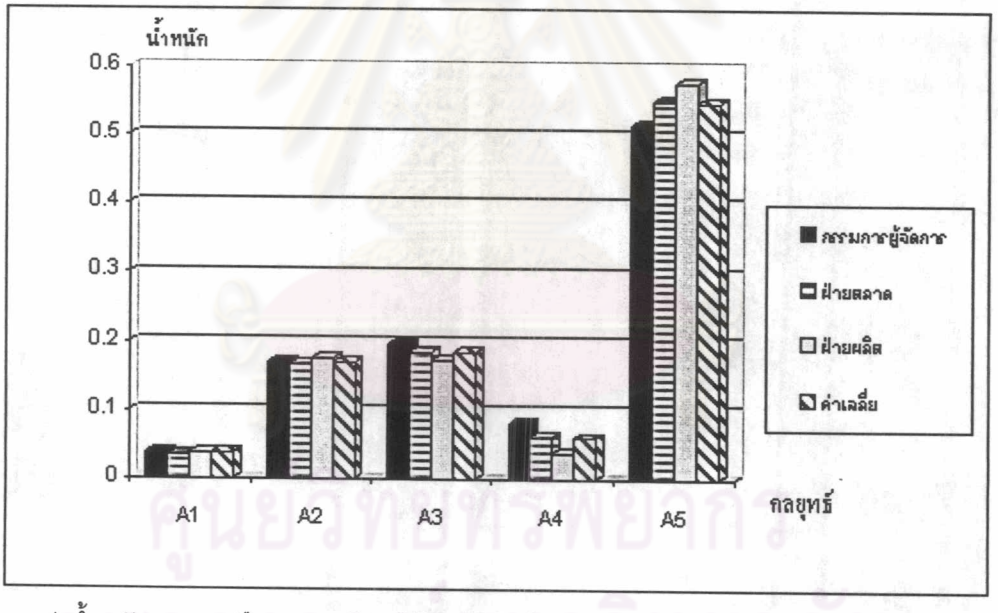
17. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรป

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรปผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.11

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.039	0.035	0.039	0.038
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.170	0.168	0.175	0.171
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.197	0.185	0.172	0.185
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.081	0.062	0.038	0.060
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.514	0.551	0.576	0.547
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.07	0.09	

ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง



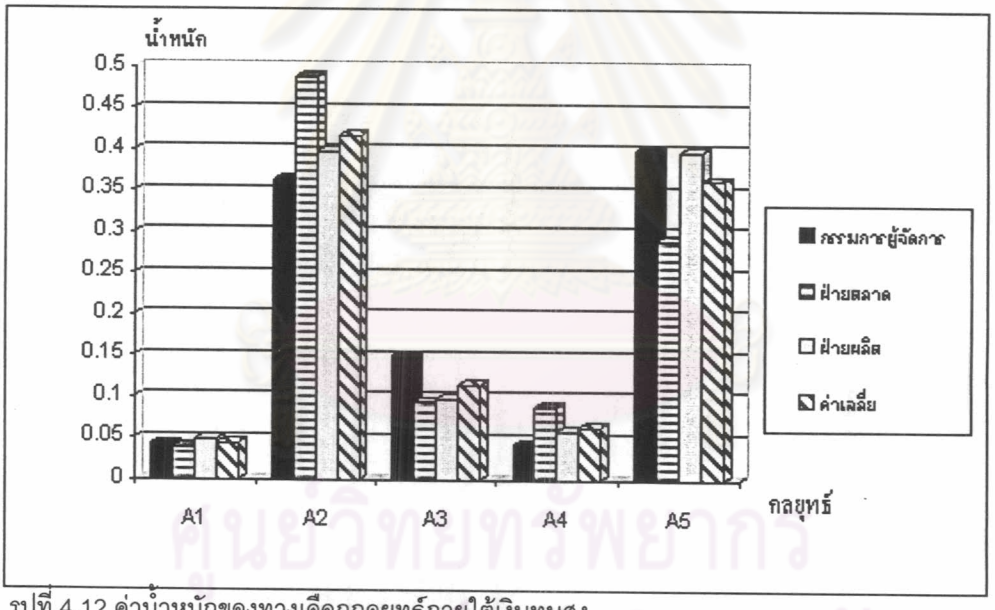
รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

18. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy และ Focused Differentiation Strategy ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยมีเหตุผลว่าเงินทุนสูงสามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้เท่ากันขึ้นอยู่ว่าองค์กรจะเลือกการสร้างความแตกต่างในลูกค้าทั้งหมดหรือเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.12

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.043	0.040	0.049	0.044
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.364	0.488	0.397	0.416
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.150	0.094	0.098	0.114
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.043	0.087	0.059	0.063
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.400	0.290	0.397	0.362
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.06	0.09	0.09	

ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เงินทุนสูง



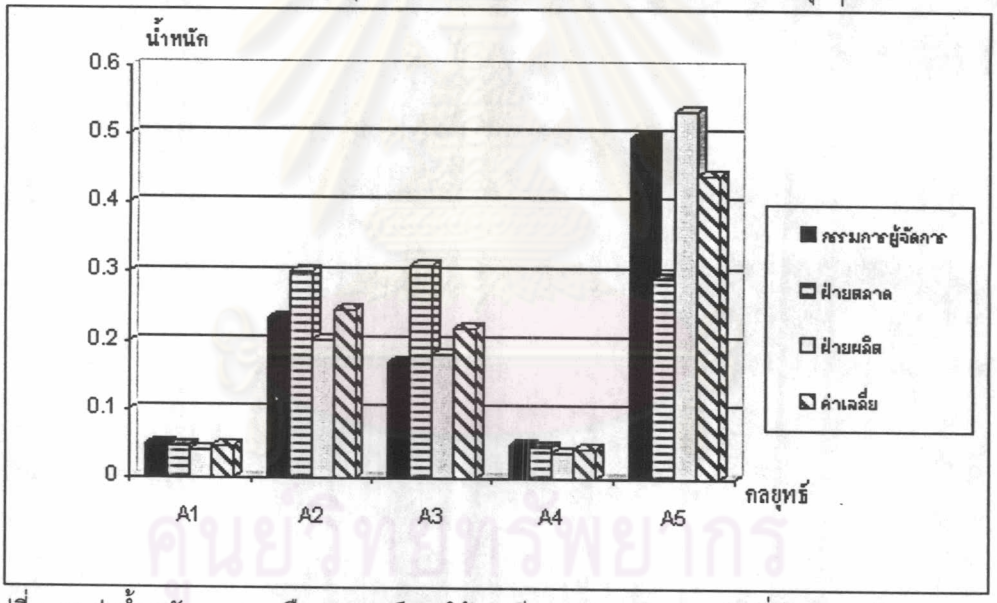
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เงินทุนสูง

19.<u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้าน</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้านผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้ความเห็นว่าจุดแข็งในด้านภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ใดๆ ก็ได้ ดังนั้นถ้าจะให้พิจารณาเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยนี้จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบซึ่งหากให้พิจารณาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ Focused Differentiation Strategy ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.13

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.049	0.048	0.042	0.046
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.235	0.302	0.202	0.246
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.169	0.311	0.182	0.220
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.050	0.046	0.038	0.045
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.497	0.292	0.536	0.442
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.0	0.07	

ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้าน



รูปที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้าน

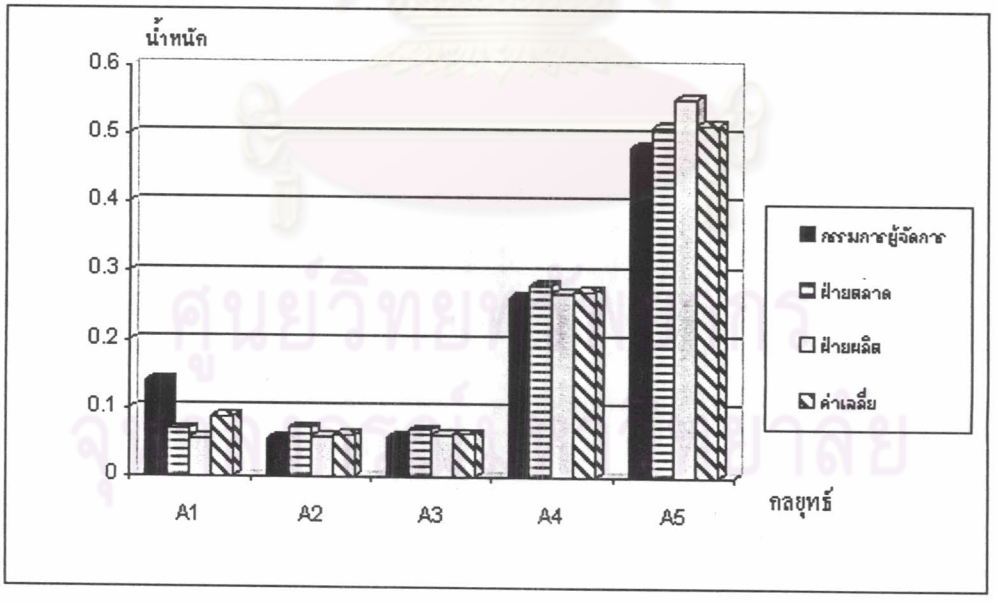
20. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชียผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่ใกล้เคียงกันคือ ถึงแม้องค์กรจะมีต้นทุนโดยรวมต่ำกว่าผู้ผลิตในแถบเอเชียแต่หากมีการส่งออกจากผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางเข้าในแถบเอเชียมากขึ้น

องค์กรก็ยังไม่สามารถแข่งขันได้ด้วยต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียว ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.14

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.141	0.069	0.057	0.089
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.055	0.072	0.058	0.062
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.059	0.069	0.062	0.063
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.263	0.280	0.270	0.271
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.482	0.511	0.553	0.515
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.02	0.04	

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย



รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

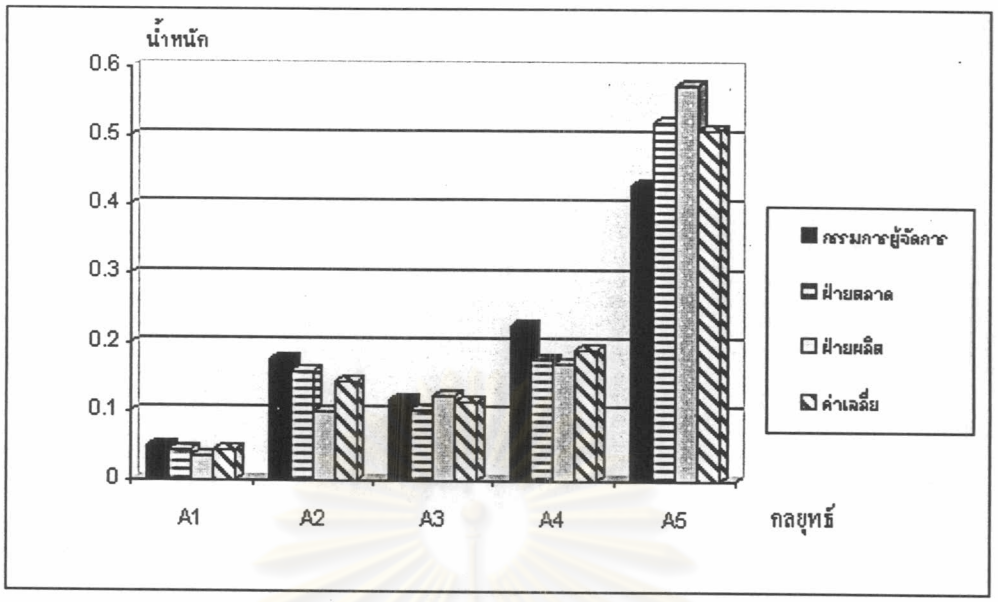
21. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่ใกล้เคียงกันคือ ถึงแม้องค์กรจะมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูงมากที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชียก็ไม่สามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรอย่างยั่งยืนได้เพราะเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูงเป็น Commodity product ซึ่งมีคุณภาพไม่แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันด้านอื่นแทน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.15

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.051	0.043	0.035	0.043
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.176	0.157	0.099	0.144
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.117	0.103	0.123	0.114
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.225	0.176	0.169	0.190
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.431	0.520	0.574	0.508
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.05	0.08	0.09	

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



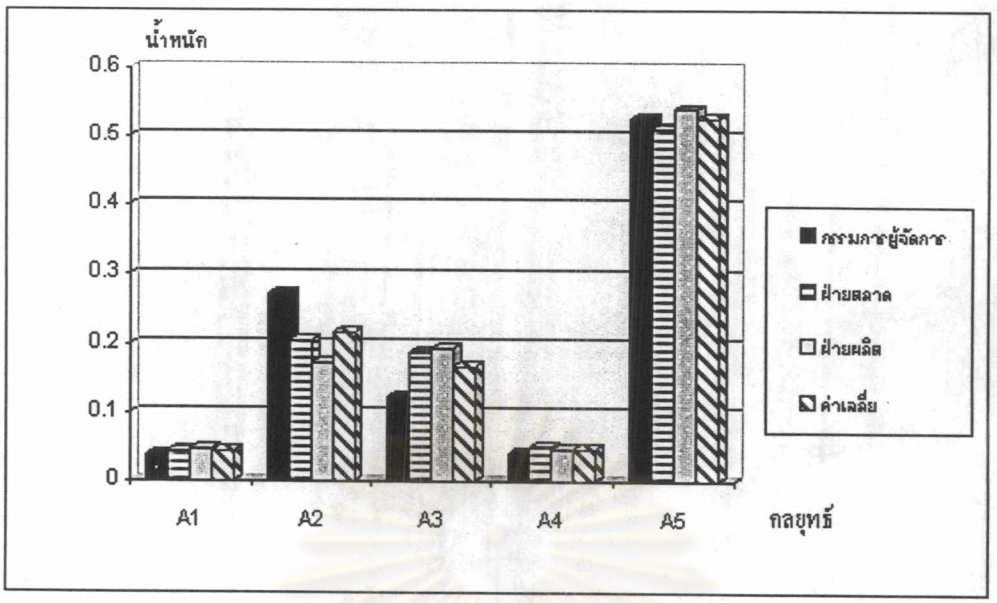
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

22. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการมีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สูงสุด ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.16

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.039	0.043	0.046	0.043
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.271	0.205	0.174	0.217
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.122	0.188	0.194	0.168
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.042	0.051	0.046	0.046
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.526	0.513	0.540	0.526
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.06	0.06	

ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์



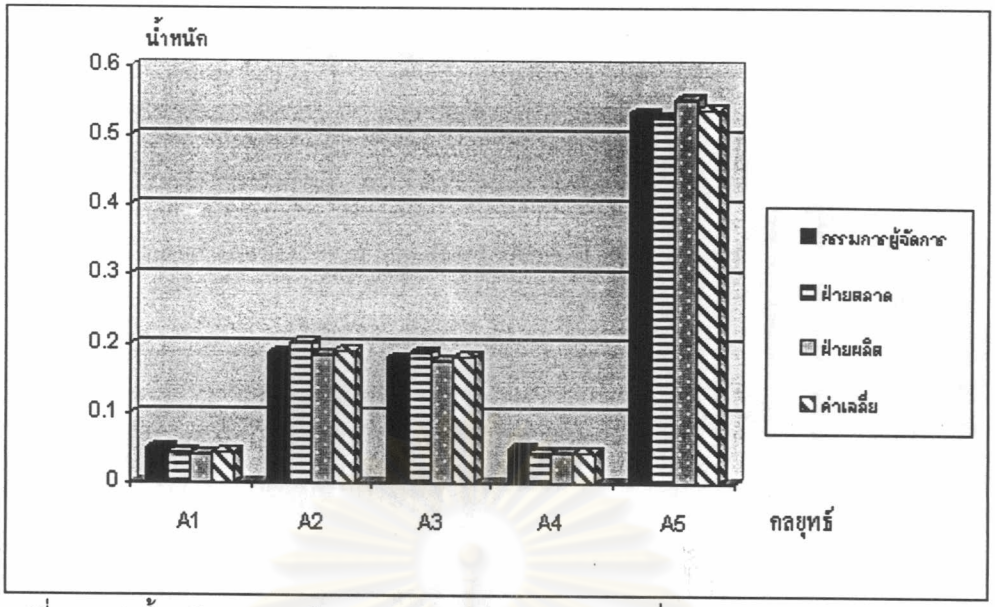
รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์

23. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วและตรงเวลาตามที่ลูกค้าต้องการเป็นจุดแข็งที่เหมาะกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อองค์กรต้องการตอบวนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าแต่ละกลุ่มระบบการขนส่งที่ตรงต่อเวลาจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.17

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.049	0.043	0.042	0.045
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.188	0.201	0.185	0.191
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.180	0.188	0.176	0.181
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.049	0.043	0.044	0.045
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.534	0.526	0.553	0.538
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.06	0.08	0.08	

ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว



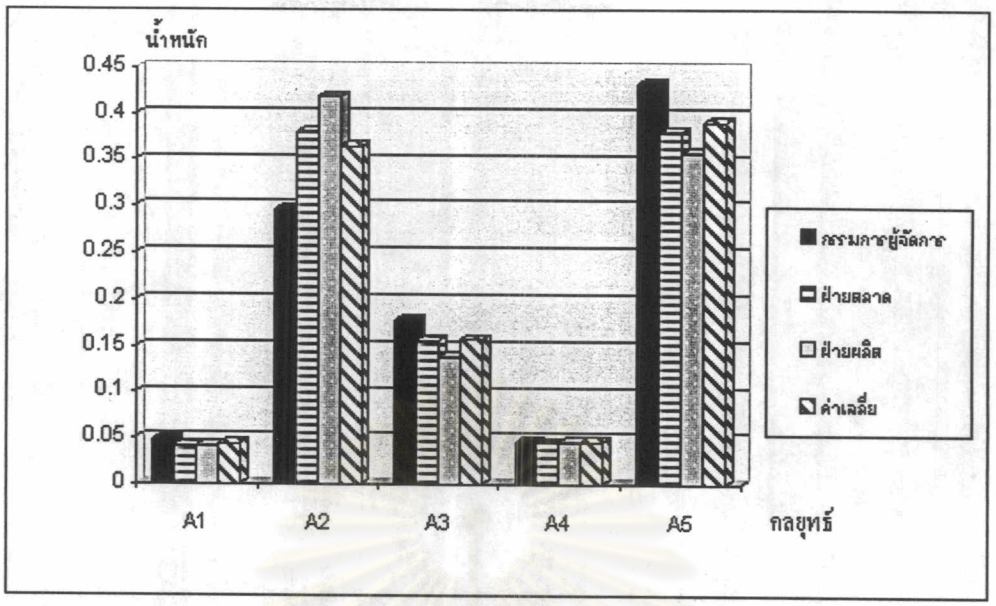
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

24. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้น้ำหนักของกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy และ Focused Differentiation Strategy ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือการมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องส่งสินค้าไปขายในต่างประเทศ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.24 และรูปที่ 4.18

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.048	0.041	0.042	0.044
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.296	0.379	0.418	0.364
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.177	0.156	0.138	0.157
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.047	0.045	0.046	0.046
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.433	0.379	0.357	0.390
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.06	0.05	0.07	

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

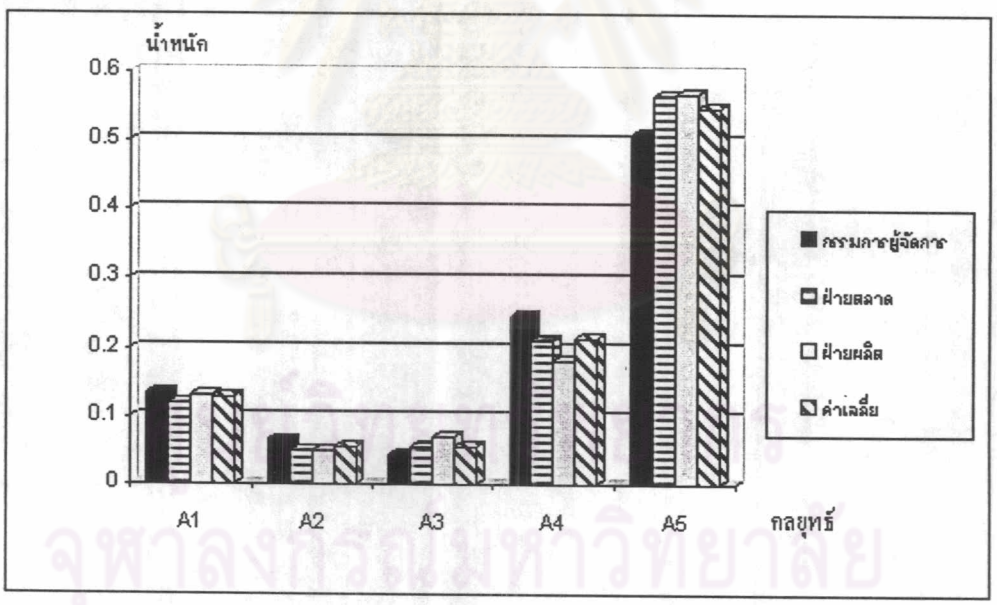
25. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านคุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านคุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป ผลปรากฏว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือเมื่อองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องคุณภาพสินค้าเมื่อเทียบกับผู้ผลิตที่เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี องค์กรต้องพยายามหากลยุทธ์อื่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง กล่าวคือถ้าแข่งขันไม่ได้ในเรื่องนวัตกรรมของสินค้า ก็ต้องเน้นการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าในด้านอื่นแทน ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.19

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.134	0.120	0.132	0.129
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.066	0.049	0.049	0.055
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.045	0.056	0.070	0.057
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.247	0.212	0.182	0.214
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.508	0.564	0.567	0.546
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.07	0.09	

ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป



รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

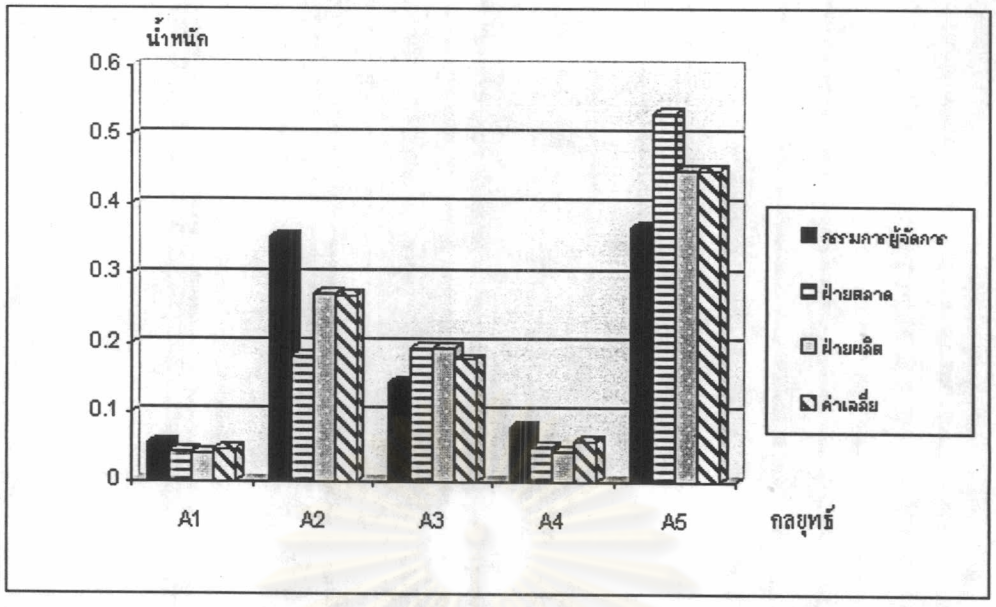
26.<u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านจำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านจำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือเมื่อองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องนวัตกรรมของสินค้าเมื่อเทียบกับผู้ผลิตที่เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิต องค์กรจึงต้องพยายามหากลยุทธ์อื่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.26 และรูปที่ 4.20

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.055	0.043	0.040	0.046
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.354	0.181	0.271	0.269
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.143	0.194	0.193	0.177
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.080	0.050	0.045	0.058
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.368	0.532	0.450	0.450
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.07	0.09	

ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

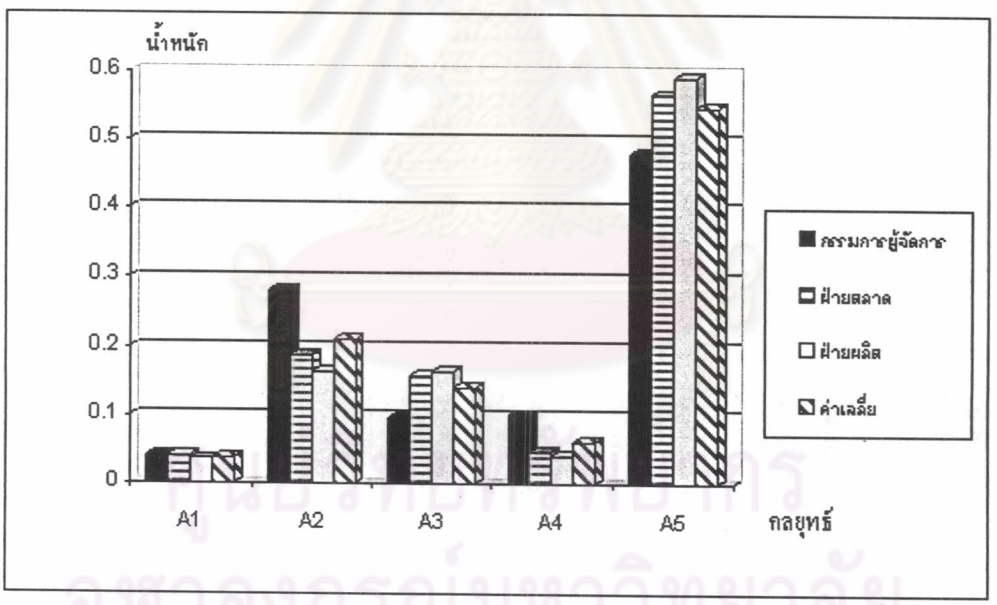
27. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือเมื่อองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง ถึงแม้จะมีต้นทุนการผลิตโดยรวมที่ต่ำกว่าผู้ผลิตในแถบเอเชียโดยส่วนใหญ่แต่ก็ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางได้ ดังนั้นองค์กรต้องพยายามหากลยุทธ์อื่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.21

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.041	0.040	0.037	0.039
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.282	0.188	0.165	0.212
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.096	0.159	0.165	0.140
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.101	0.046	0.040	0.062
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.480	0.566	0.592	0.546
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.09	

ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง



รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

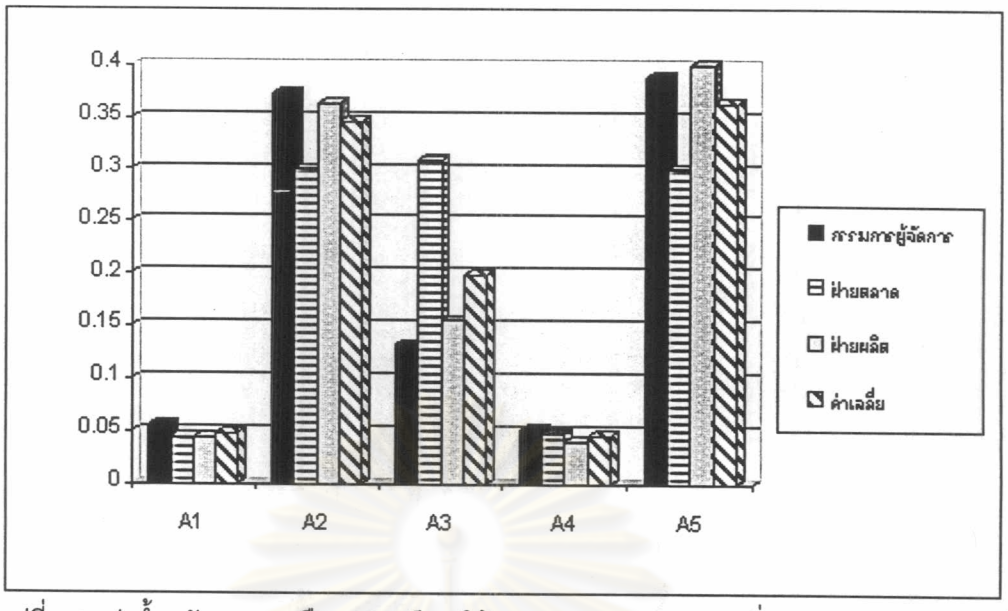
28. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้น้ำหนักของ Broad Differentiation Strategy และ Focused Differentiation Strategy ไม่แตกต่างกันมากนักโดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือ การที่องค์กรมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงและสม่ำเสมอสามารถสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมายเหมือน ๆ กัน ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.28 และรูปที่ 4.22

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.056	0.044	0.044	0.048
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.372	0.300	0.362	0.345
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.132	0.309	0.155	0.199
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.052	0.047	0.040	0.046
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.388	0.300	0.399	0.362
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.0	0.07	

ตารางที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



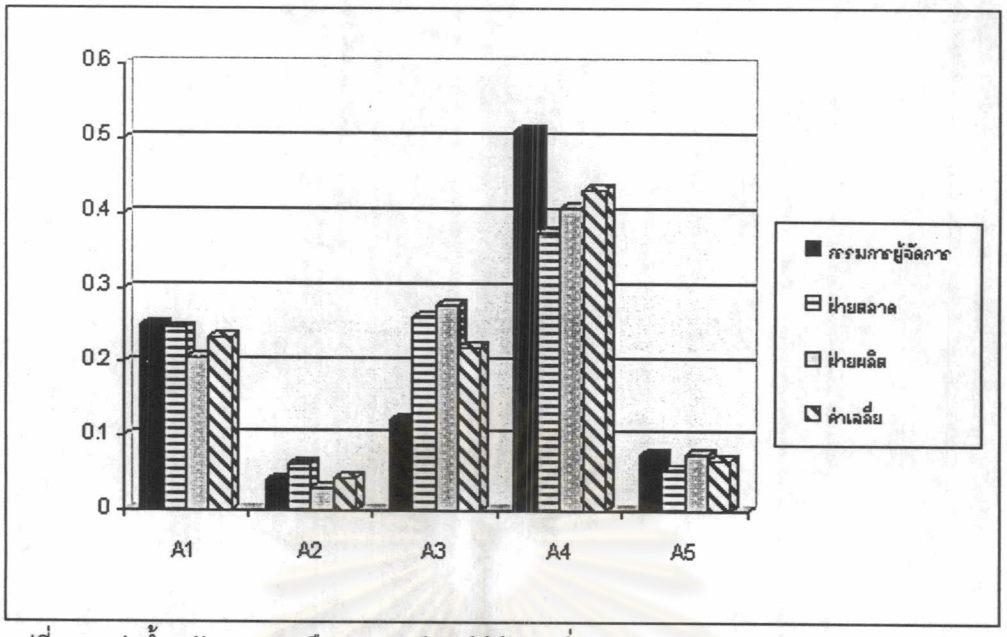
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

29. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรที่จะจัดกลุ่มลูกค้าและพยายามลดต้นทุนให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก ผลการตัดสินใจในทางเลือกอื่นๆ แสดงดังตารางที่ 4.29 และรูปที่ 4.23

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.251	0.246	0.207	0.235
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.041	0.063	0.032	0.045
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.122	0.260	0.278	0.220
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.509	0.376	0.407	0.431
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.077	0.055	0.076	0.069
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.04	0.09	

ตารางที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ



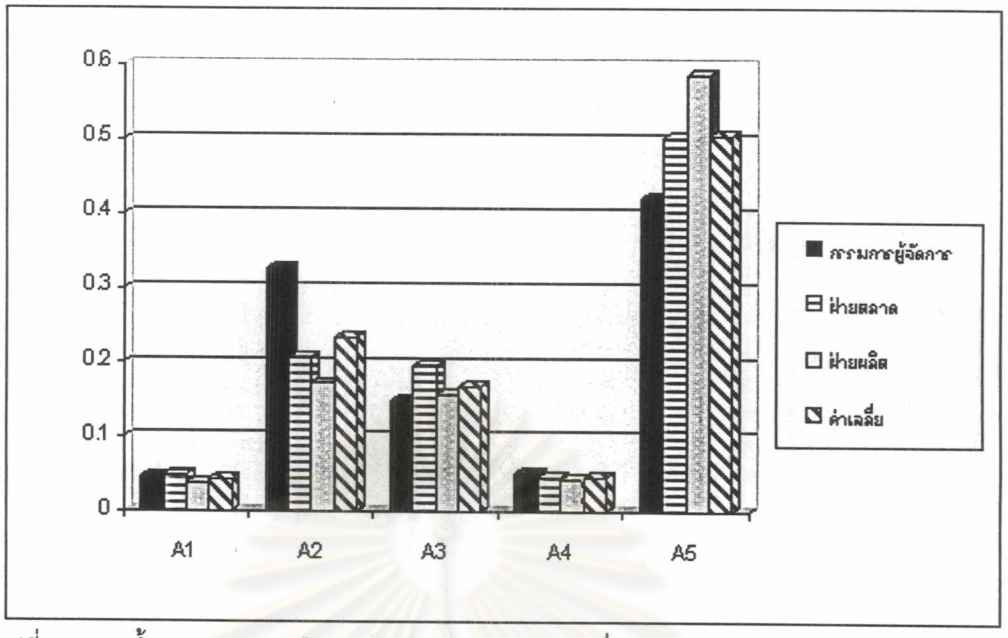
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ

30. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรที่จะจัดกลุ่มลูกค้าและพยายามจัดชนิดของบรรจุภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างในด้านการบริการให้กับลูกค้า ผลการตัดสินใจในทางเลือกอื่นๆ แสดงดังตารางที่ 4.30 และรูปที่ 4.24

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.048	0.049	0.038	0.045
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.326	0.206	0.173	0.235
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.151	0.195	0.158	0.168
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.053	0.048	0.044	0.048
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.422	0.502	0.587	0.504
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.05	0.04	0.09	

ตารางที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย



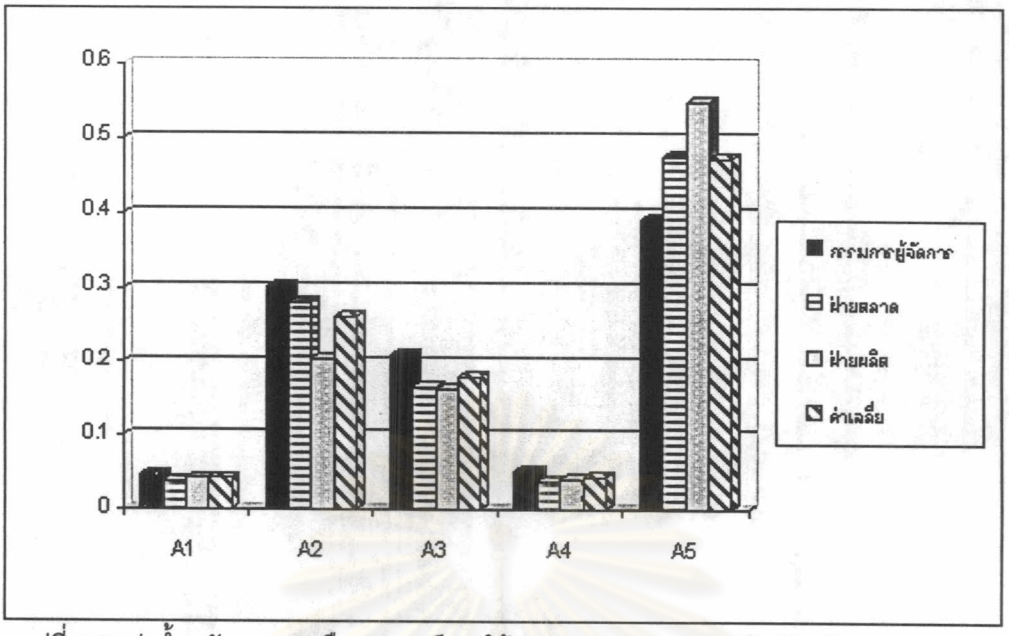
รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย

31. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า การที่องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้เพื่อสร้างความแตกต่างกับคู่แข่ง ผลการตัดสินใจในทางเลือกอื่นๆ แสดงดังตารางที่ 4.31 และรูปที่ 4.25

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.047	0.040	0.043	0.043
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.301	0.279	0.204	0.261
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.209	0.167	0.164	0.180
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.052	0.039	0.041	0.044
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.391	0.474	0.548	0.471
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.08	0.08	

ตารางที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์



รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

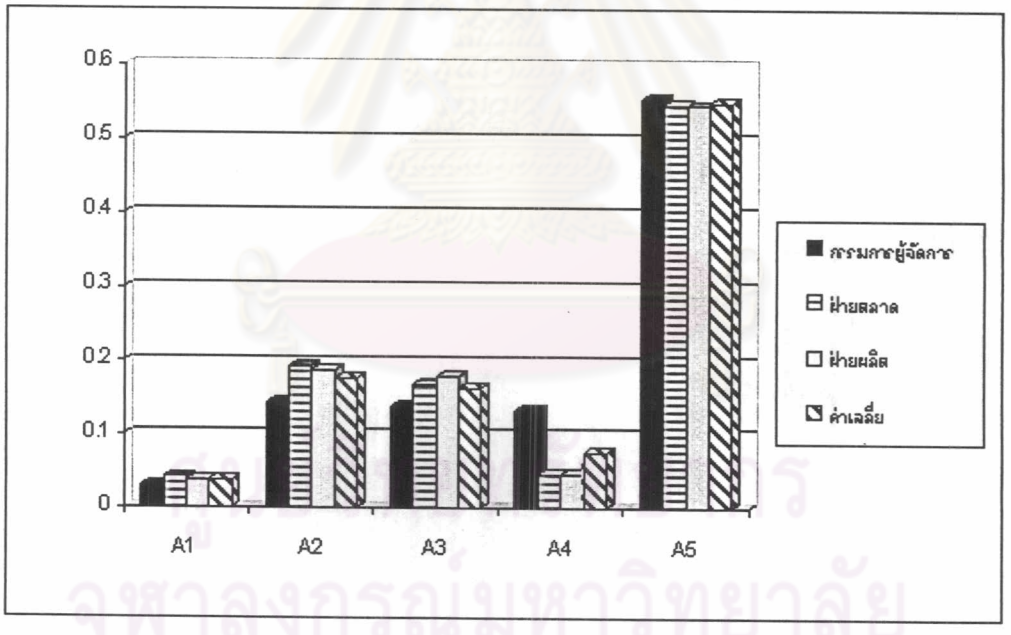
32. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้และสามารถสร้างความแตกต่างในด้านการบริการกับคู่แข่งได้ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.32 และรูปที่ 4.26

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.032	0.043	0.040	0.038
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.144	0.194	0.189	0.176
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.139	0.169	0.180	0.163
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.133	0.047	0.047	0.076
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.553	0.546	0.544	0.548
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.09	

ตารางที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

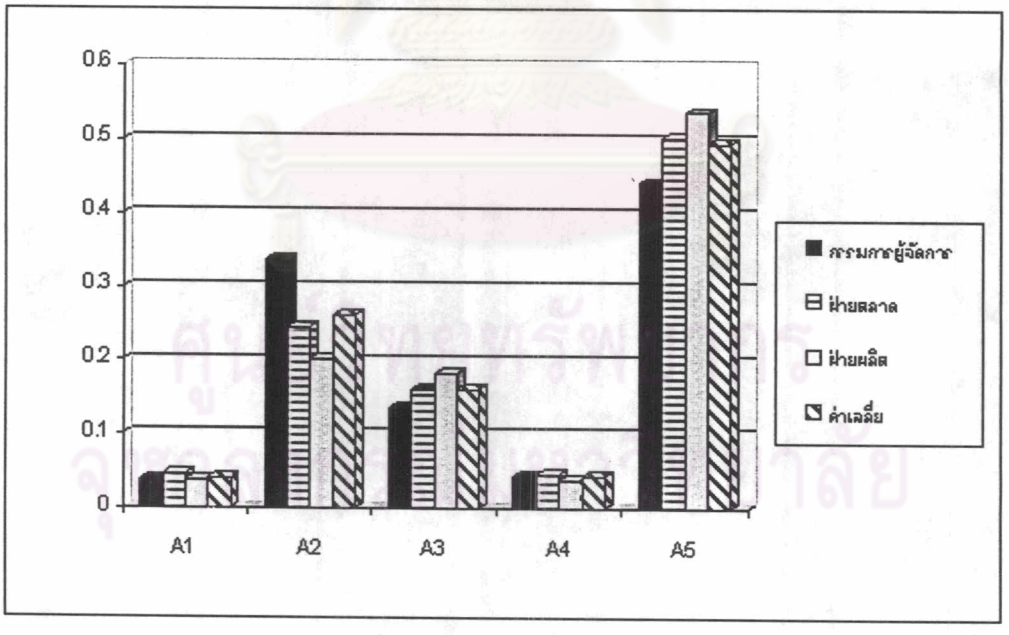
33. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าหากองค์กรมีการให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิ

ภาพสามารถสร้างความแตกต่างในด้านการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการบริการด้านนี้ สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.33 และรูปที่ 4.27

	ผู้ตัดสินใจ			
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.040	0.046	0.040	0.042
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.337	0.245	0.202	0.261
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.137	0.160	0.182	0.160
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.044	0.047	0.040	0.044
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.441	0.502	0.536	0.493
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.08	0.07	

ตารางที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ



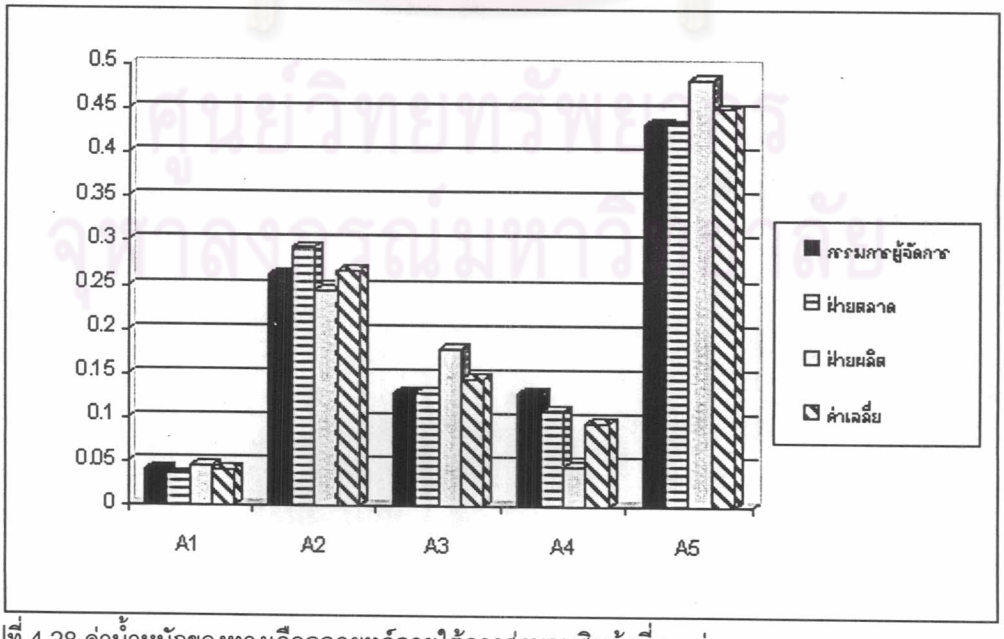
รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

34. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าหากองค์กรมีการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลาสามารถสร้างความแตกต่างในด้านบริการแก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.34 และรูปที่ 4.28

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.042	0.036	0.047	0.042
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.263	0.293	0.244	0.267
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.130	0.129	0.179	0.146
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.130	0.109	0.047	0.095
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.435	0.433	0.484	0.451
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.06	0.08	0.06	

ตารางที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา



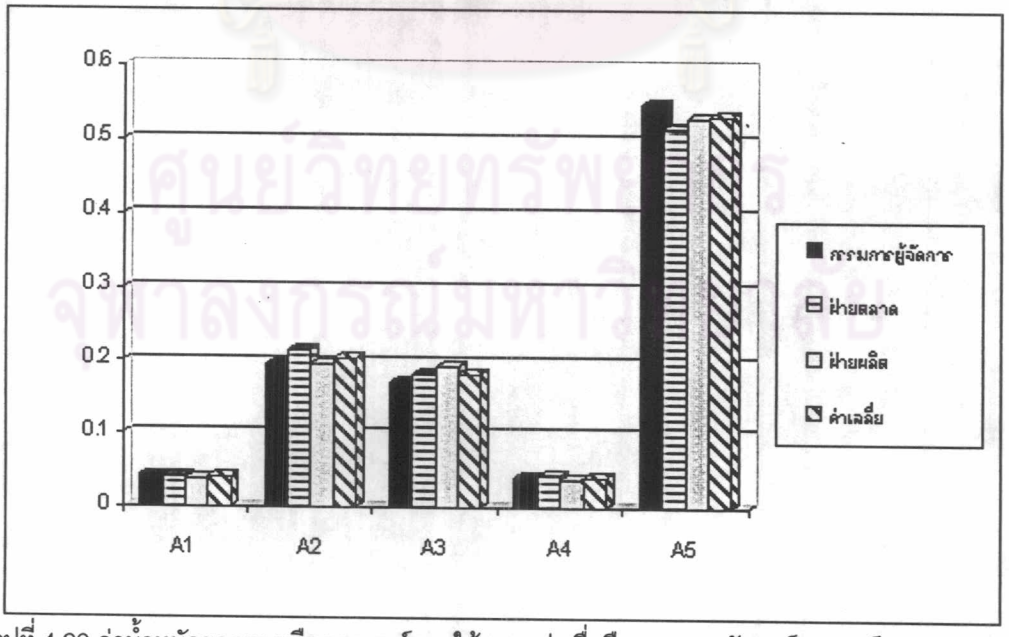
รูปที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา

35. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.35 และรูปที่ 4.29

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.043	0.042	0.039	0.041
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.196	0.216	0.196	0.203
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.171	0.182	0.194	0.182
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.041	0.045	0.040	0.042
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.549	0.515	0.530	0.531
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.06	0.08	

ตารางที่ 4.35 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร



รูปที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

จากตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.35 สรุปผลการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านได้ดังตารางที่ 4.36

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการผู้จัดการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ฝ่ายการตลาด ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ฝ่ายผลิต ให้น้ำหนักสูงสุด
1. ปัจจัยหลัก	เป้าหมาย	เป้าหมาย	เป้าหมาย
2. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์	วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์
3. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส	อัตราการเติบโตของตลาด	อัตราการเติบโตของตลาด	อัตราการเติบโตของตลาดและการเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษ
4. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	การแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ	เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ	การแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ, เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำและการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
6. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป	ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง	ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง
7. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ	ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
11.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาดทั้งในและต่างประเทศ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation, Best-Cost provider
12.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการสร้างพันธมิตรทางการค้า	Overall Low-Cost Leadership	Overall Low-Cost Leadership	Overall Low-Cost Leadership

ตารางที่ 4.36 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิต

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายผลิตให้น้ำหนักสูงสุด
13.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษในประเทศไทย	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
14.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการแข่งขันจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
15.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
16.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
17.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในตะวันออกกลางเพื่อการส่งออก	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
18.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านเงินทุนสูง	Focused Differentiation	Broad Differentiation	Focused Differentiation, Broad Differentiation
19.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้าน	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Focused Differentiation
20.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
21.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีกำลังการผลิต HDPE สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
22.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
23.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
24.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธุภาพ	Focused Differentiation	Focused Differentiation, Broad Differentiation	Broad Differentiation
25.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านคุณภาพต่ำกว่าผู้ผลิตในแถบอเมริกาและยุโรป	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
26.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านจำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบอเมริกาและยุโรป	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
27.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation

ตารางที่ 4.36 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิต (ต่อ)

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายผลิตให้น้ำหนักสูงสุด
28.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสูงและสม่ำเสมอ	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Focused Differentiation
29.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนต่ำ	Focused Low-Cost	Focused Low-Cost	Focused Low-Cost
30.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
31.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
32.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
33.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
34.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation
35.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Focused Differentiation

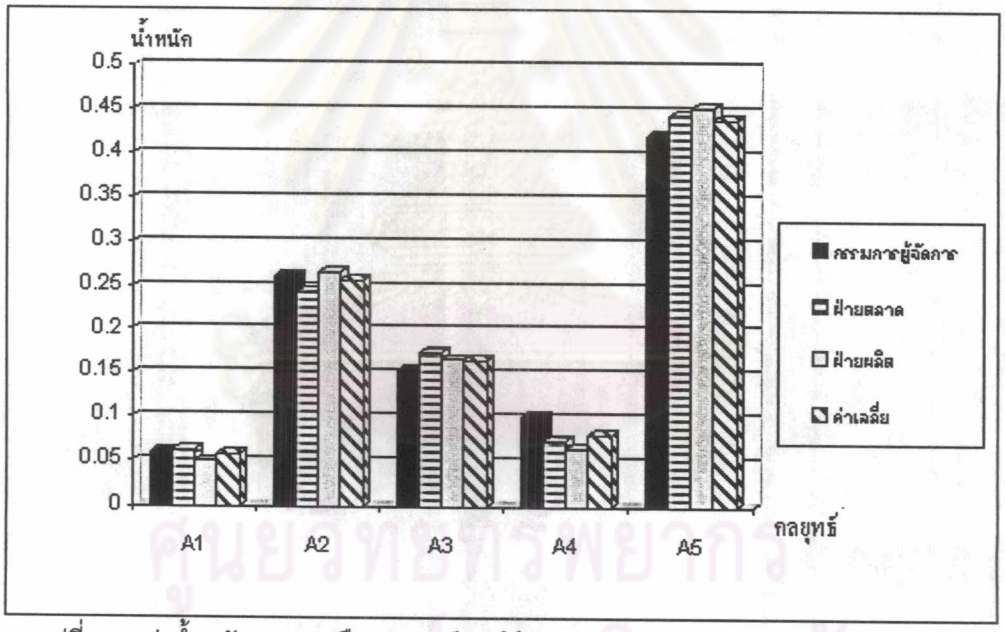
ตารางที่ 4.36 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิต (ต่อ)

36. <u>ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา</u>

เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน เลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับสองและ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับสาม ดังตารางที่ 4.37 และรูปที่ 4.30

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	กรรมการผู้จัดการ	ฝ.ตลาด	ฝ.ผลิต	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.060	0.063	0.050	0.058
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.263	0.244	0.268	0.258
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.154	0.174	0.166	0.165
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.101	0.074	0.064	0.080
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.422	0.445	0.453	0.440

ตารางที่ 4.37 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา



รูปที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

หลังจากผู้ตัดสินใจได้เลือกกลยุทธ์ Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการดำเนินธุรกิจการผลิตเม็ดพลาสติก ดังนั้นกลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนควรจะสอดคล้องกับ แนวทางของกลยุทธ์ Focused Differentiation Strategy วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การเจริญเติบโต ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย โดยกลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน ที่ได้เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัยพิจารณา แสดงดังตารางที่ 4.38

กลยุทธ์	กลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน ที่เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัย	ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การเจริญเติบโต
1	กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) : มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Focused differentiation strategy) 1.1 กลยุทธ์ทางด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย (Marketing Strategy) 1.1.1 เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า Commodity โดยการใช้หลักการการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) เพื่อให้สามารถสร้างกำไรสูงสุดกับองค์กร 1.1.2 เพิ่มยอดขายสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (High value-added product) ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาสินค้าที่เพิ่มมูลค่า ได้แก่ - High Density Polyethylene-Pipe compound grade - Medium Density Polyethylene-Rotomolding grade - Linear Density Polyethylene-coating grade 1.2 กลยุทธ์ทางด้านการผลิต (Manufacturing Strategy) 1.2.1 เพิ่มขีดความสามารถในด้านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่า และการสร้างนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์	- สอดคล้องกับภารกิจข้อ 1 - สอดคล้องกับภารกิจข้อ 2 - สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตและภารกิจข้อ 2

ตารางที่ 4.38 กลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนที่เหมาะสมแล้ว ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการประยุกต์ใช้หลักการการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย